Niveau(x) d'enseignement : 7
Centre d'intérêt : 630

Numéro EDUQ : 9570631

Chaperon, Jocelyne

Vision du Centre de documentation du Collège Algonquin : réconciliation des intérêts personnels et organisationnels dans l'établissement d'un plan stratégique / par Jocelyne Chaperon. -- [Hull?] : J. Chaperon, 1994.
vii, 78, [53] p. : ill. ; 28 cm.

Comprend du texte en anglais. Résumé: f. vi-vii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. à la fin du v.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Centre de documentation * Plan de développement * Opinion du personnel * Questionnaire * Statistiques * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Collège Algonquin. Centre de documentation

Identificateur(s) de sujet : Gestion participative

Ce projet d'intervention consiste à définir la vision des employés du Centre de documentation du Collège Algonquin et les stratégies qu'ils entendent mettre en oeuvre pour prendre le virage technologique et être à l'avant-garde en réconciliant les intérêts personnels et les intérêts de l'organisation. Il s'agit de faire en sorte que le personnel se développe professionnellement en acquérant des connaissances et des habiletés multiples pour, en retour, amener les élèves à développer des capacités de recherche pour le succès de leurs études et pour la vie. L'étude recommande d'entreprendre une démarche marketing pour promouvoir la vision du Centre, de devenir partenaire avec les gestionnaires et les professeurs et de s'intégrer au groupe de travail du Collège sur la gestion de l'information et de ses technologies pour favoriser l'implantation de la solution. Questionnaire à l'annexe E.

INT
1478

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

VISION DU CENTRE DE DOCUMENTATION DU COLLEGE ALGONQUIN

(Réconciliation des intérêts personnels et organisationnels dans l'établissement d'un plan stratégique)

par

Jocelyne Chaperon

Promotion 91-95

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ A L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Hull

Mai 1994

95-70431

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
Le à

VISION DU CENTRE DE DOCUMENTATION DU COLLEGE ALGONQUIN

(Réconciliation des intérêts personnels et organisationnels dans l'établissement d'un plan stratégique)

par

Jocelyne Chaperon

Promotion 91-95

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ A L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Hull

Mai 1994

REMERCIEMENTS

A Georges et Bob, pour leur patience et leur compréhension.

A Line, pour sa disponibilité et son efficacité.

A Chris Warburton, mon mandant, pour avoir pris le temps de m'écouter et de discuter.

A Jan Saint-Macary, mon directeur académique, pour m'avoir permis de grandir en partageant ses connaissances avec moi.

A tous les employés du Centre de documentation, pour leur participation enthousiaste.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ÉNAP est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ÉNAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIERES iv

LISTE DES TABLEAUX v

LISTE DES FIGURES v

SOMMAIRE vi

1. INTRODUCTION 2
   - 1.1 Problème 2
   - 1.2 Attentes du mandataire 2
   - 1.3 Objectifs de l'étude 4
   - 1.4 Mandat 4
   - 1.5 Structure du rapport 5

2. DÉFINITION DU PROBLÈME 7
   - 2.1 Situation organisationnelle 7
   - 2.2 Situation problématique 18
   - 2.3 Objectifs spécifiques de l'étude 19

3. CADRE CONCEPTUEL 21
   - 3.1 Concepts-clés 22
   - 3.2 Revue de la littérature 23
   - 3.3 Synthèse 28
   - 3.4 Modèle développé à partir de la littérature 29
   - 3.5 Articulation du code d'intervention 34

4. MÉTHODOLOGIE 36
   - 4.1 Méthodologie à quatre volets 36
   - 4.2 Participation de tous les employés du Centre de documentation 36
   - 4.3 Entrevue avec les vice-présidents du Collège 39
   - 4.4 Entrevue avec des membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants 39
   - 4.5 Collecte des données 40
   - 4.6 Limite de l'étude 40

5. ANALYSE DES DONNÉES 42
5.1 1re rencontre 42
5.2 2e rencontre 43
5.3 3e rencontre 48
5.4 Entrevues individuelles avec les vice-présidents du Collège 50
5.5 Entrevue de groupe avec trois membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants 54
5.6 Les résultats significatifs 57
5.7 Lien entre les résultats et le cadre conceptuel 59

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION 61
6.1 Le plan stratégique du Centre de documentation 61
6.2 Le plan stratégique des employés du Centre en partenariat avec les autres secteurs du Collège 63
6.3 Le plan stratégique des employés du Centre en partenariat avec les professeurs et les employés du secteur de la vie étudiante pour le bénéfice et la croissance intellectuelle des étudiants 64

7. RECOMMANDATIONS 67
7.1 La mise en oeuvre des stratégies développées par chacun des quatres sous-groupes de travail 67
7.2 Un groupe professeurs-étudiants-employés 70
7.3 Un partenariat professeurs-bibliothécaires 70
7.4 L'accès aux technologies de l'information 70
7.5 Les pièges à éviter lors de l'implantation 73

8. CONCLUSION 77

ANNEXES

A. Organigrammes du Collège Algonquin et du Centre de documentation

B. Vision - Rencontre de tous les employés du Centre de documentation

C. Vision - Sommaire de la 1re rencontre des groupes de travail

D. Vision - Sommaire de la 2e rencontre des groupes de travail

E. Résumés des entrevues avec les vice-présidents du Collège et le guide d'entrevue

F. Résumé de l'entrevue avec trois membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES CONSULTÉS

LISTE DES TABLEAUX

1. Quelques statistiques clés sur le Centre de documentation 15

2. Objectifs spécifiques de l'étude 19

3. Modèle de travail 32-33

4. Illustration de la solution 64

LISTE DES FIGURES

A. Nombre de personnes au Centre de documentation entre 1974 et 1994. 10

B. Évolution de la technologie au Centre de documentation. 11

C. La technologie et l'étudiant. 12

SOMMAIRE

Ce projet d'intervention consiste à définir la Vision des employés du Centre de documentation du Collège Algonquin et les stratégies qu'ils ont développées pour atteindre leur futur préféré en reconciliant les intérêts personnels et les intérêts de l'organisation.

L'objectif de l'étude est de s'assurer que le Centre de documentation prenne le virage technologique et soit à l'avant-garde; que son personnel se développe professionnellement en acquérant des connaissances et des habiletés multiples pour, en retour, amener les étudiants du Collège à développer des capacités de recherche pour le succès de leurs études et pour la vie.

Le problème consiste à formuler des moyens et des solutions pour arriver à avoir du personnel mature et développé ayant des habiletés multiples et des connaissances ainsi que des étudiants matures ayant des moyens pour réussir leurs études et affronter la vie, à l'intérieur d'un environnement technologique imposant et de périodes de contraintes budgétaires importantes.

Le modèle théorique développé sur lequel repose notre intervention s'inspire de la théorie de la 5e discipline de Senge (1990) et de la définition de la gestion participative de De Pree (1989).

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Nous aborderons dans cette introduction le problème à résoudre, les objectifs généraux de notre recherche ainsi que le mandat qui nous a été confié. Une description sommaire de la structure et du contenu de chacun des chapitres de ce projet d'intervention termine l'introduction.

1.1 Problème

Le problème à résoudre est de parvenir, avec des ressources humaines limitées et un nombre d'étudiants qui augmente, à avoir du personnel mature et développé ayant des habiletés multiples ainsi que des étudiants matures ayant des moyens pour réussir leurs études, alors que les technologies de l'information se multiplient rapidement et qu'il y a des contraintes budgétaires importantes qui freinent leurs acquisitions.

1.2 Attentes du mandataire

En effet, l'établissement d'un plan stratégique tel qu'attendu par le vice-président à la vie étudiante et aux ressources humaines du Collège Algonquin, le mandant de ce projet, devra se faire dans un contexte de changement technologique et de développement des ressources humaines du Centre de documentation.

A la suite de deux rencontres, nous nous sommes entendus pour que le plan stratégique qui sera développé apporte des éléments de réponses pour permettre l'atteinte des objectifs suivants:

a) que le Centre de documentation devienne un centre à l'avant-garde et un centre virtuel;

b) que, profitant de la technologie la plus récente, le Centre de documentation permette l'accès aux données, aux collections et aux oeuvres de façon facile et efficace;

c) que le Centre transforme son image et sa vocation grâce à la nouvelle technologie et à du personnel qui saura développer des habiletés multiples;

d) que l'expérience de changement vécue au Centre de documentation contribue à amener les étudiants du Collège à faire le lien entre la théorie apprise en salle de cours et la recherche pratique à faire en se servant des technologies de l'information afin de développer des habilités de recherche utiles pour la vie.

1.3 Objectifs de l'étude

Nous déterminerons lors de ce projet des stratégies pour que le Centre de documentation:

a) prenne le virage technologique et demeure à l'avant-garde

b) utilise efficacement cette technologie de pointe

c) contribue au développement professionnel de son personnel pour qu'il acquière des connaissances et des habiletés multiples

d) amène sa clientèle, particulièrement les étudiants, à développer des habiletés de recherche utiles pour le succès de leurs études et pour la vie en général.

1.4 Mandat

Le mandat reçu du Collège par l'intermédiaire de son vice-président à la vie étudiante et aux ressources humaines est donc l'établissement d'un plan stratégique pour le futur du Centre de documentation qui tienne compte des intérêts du Collège, des intérêts du personnel du Centre de documentation et de ceux de sa clientèle étudiante et professorale.

Les stratégies élaborées porteront sur les aspects suivants:

a) les buts et objectifs du Centre de documentation pour les 5 prochaines années

b) la formation à donner au personnel et les opportunités à créer pour leur développement professionnel et personnel

c) l'enlèvement des barrières ou obstacles qui nuisent au travail d'équipe du personnel

1.5 Structure du rapport

Le chapitre 2 décrit le contexte organisationnel et définit le rôle que joue le Centre de documentation dans un Collège d'arts appliqués et de technologie. Au chapitre 3, nous présentons le cadre conceptuel c'est-à-dire la théorie derrière la pratique - qui guide l'exécution du projet d'intervention. Les détails de la démarche méthodologique font l'objet du 4e chapitre. Au chapitre 5, les résultats des rencontres avec chacun des sous-groupes du personnel du Centre sont étudiés et commentés ainsi que le contenu des rencontres individuelles avec la haute gestion du Collège. Les alternatives quant au plan stratégique sont le sujet du chapitre 6 et une série de recommandations générales quant à son implantation forme le chapitre 8.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

Avant d'entrer dans le coeur du sujet et de définir le fond du problème, il nous apparaît important de présenter d'abord le Centre de documentation du Collège Algonquin et sa raison d'être. Nous décrirons son organisation actuelle à l'intérieur d'un collège d'enseignement des arts appliqués et de la technologie tout en revenant sommairement sur quelques éléments historiques et nous donnerons un aperçu des services offerts par le Centre.

2.1 Situation organisationnelle

2.1.1 Mission du Collège

Fondé en 1967, le Collège Algonquin est un collège communautaire de l'Ontario dont les programmes d'étude, dispensés en anglais, sont dirigés dans les domaines du savoir suivants: les arts appliqués, le commerce et l'administration, les technologies et métiers ainsi que les sciences de la santé. Dix mille étudiants adultes y sont inscrits à temps plein dans des programmes post-secondaires qui s'échelonnent sur deux ou trois ans. La population étudiante à temps partiel dont s'occupe l'École d'éducation permanente se situe aux environs de 20,000 personnes. Le Collège offre son enseignement sur cinq campus différents dont trois sont situés à Ottawa, un à Perth et l'autre à Pembroke. Le Centre de documentation auquel nous nous attarderons plus particulièrement dans cette étude est présent sur chacun des campus.

La mission du Collège s'exprime en ces quelques mots: "Success in Learning". Le Collège s'engage à promouvoir une éducation orientée vers la carrière et une formation de grande qualité qui doit répondre aux besoins de celui ou celle qui apprend, à la communauté environnante et à la société en général. Ses buts sont les suivants: "Quality in Learning, Quality in Service, Accessibility and Financial Effectiveness".[1]

2.1.2 Rôle du Centre de documentation

Le Centre est un service de soutien à l'enseignement donné au Collège. Les ressources documentaires vont de pair avec les programmes et les cours qui y sont offerts. La sélection de documents sous différents formats (imprimés, audio-visuels, logiciels, bases de données, CD-ROM) est toujours directement reliée aux domaines enseignés, plus précisément les arts appliqués, le commerce et l'administration, les technologies et métiers ainsi que les sciences de la santé. Les échanges et les prêts de documents entre les campus ou avec d'autres bibliothèques se font régulièrement pour permettre aux étudiants un accès à un plus grand nombre de sources d'information. Aujourd'hui, en cette fin de 20e siècle, les étudiants ont accès à une information mondiale grâce aux réseaux de communication du type ONet/Internet (Ontario Network/International network). Les autoroutes de l'information permettront au Centre de documentation de s'ouvrir sur le monde et d'abolir les murs de la bibliothèque. C'est ce monde virtuel qui accentuera probablement le rôle du Centre et de ses professionnels en tant que spécialistes de l'information.

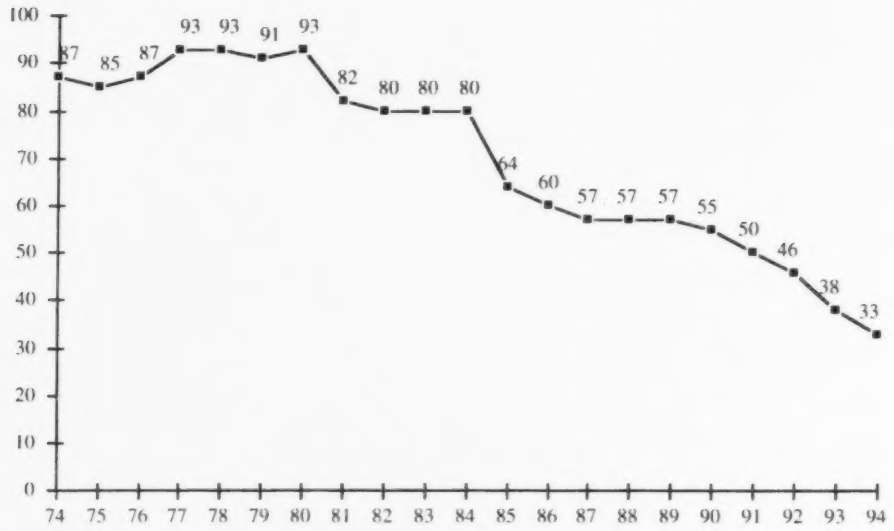
2.1.3 Évolution et développement du Centre de documentation: 1967-1994

Le Centre de documentation a été mis sur pied en 1967 en même temps que le Collège. Il entre donc dans sa 27e année. Son évolution est tout à fait parallèle à celle du Collège. Les années 70 ont été des années de vaches grasses. Une centaine d'employés répartis sur huit campus desservaient approximativement 9000 étudiants à temps plein et plus du double d'étudiants à temps partiel. Les ressources humaines, matérielles et financières étaient abondantes, quoiqu'en lisant des comptes rendus des réunions de sections du Centre de documentation nous constatons que les administrateurs d'alors croyaient malgré tout que les ressources financières n'étaient pas suffisantes.

C'est au début des années 80 que le sommet (du moins en nombre de personnel) a été atteint. Dès 82, la réduction du personnel a commencé à se faire sentir régulièrement. La figure A qui suit décrit ce phénomène:

FIGURE A

Nombre de personnes au Centre de documentation entre 1974 et 1994

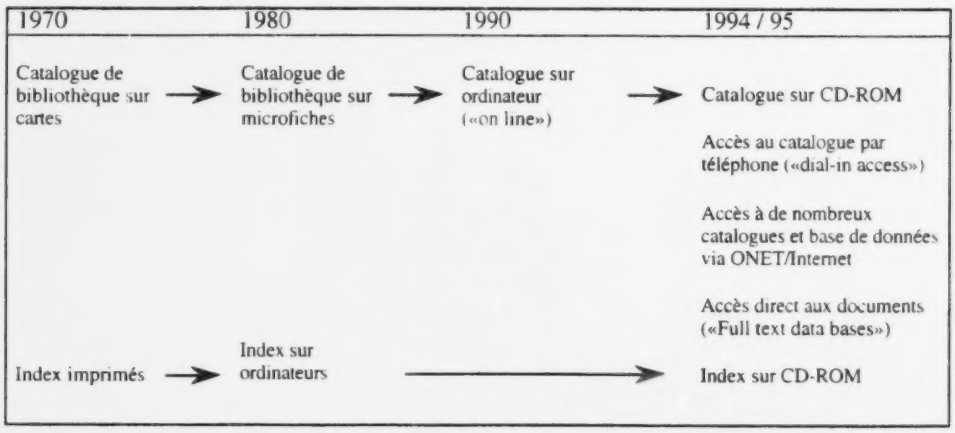


Source: Organigrammes du Centre de documentation depuis 1974

En même temps, l'automatisation des services de bibliothèque s'est développé: le prêt de documents s'est automatisé; les catalogues sur cartes ont fait place aux catalogues sur microfiches et sur ordinateur ("On line Public Access"); les bases de données bibliographiques ont permis de faire de la téléréférence et aujourd'hui le CD-ROM ("Compact Disk - Read Only Memory") permet de stocker une multitude d'informations et de données sur un disque compact assez petit pour entrer dans la paume de la main. Les figures B et C illustrent le changement technologique qui s'est opéré dans les Centres de documentation et l'évolution de l'étudiant par rapport à ce phénomène.

FIGURE B

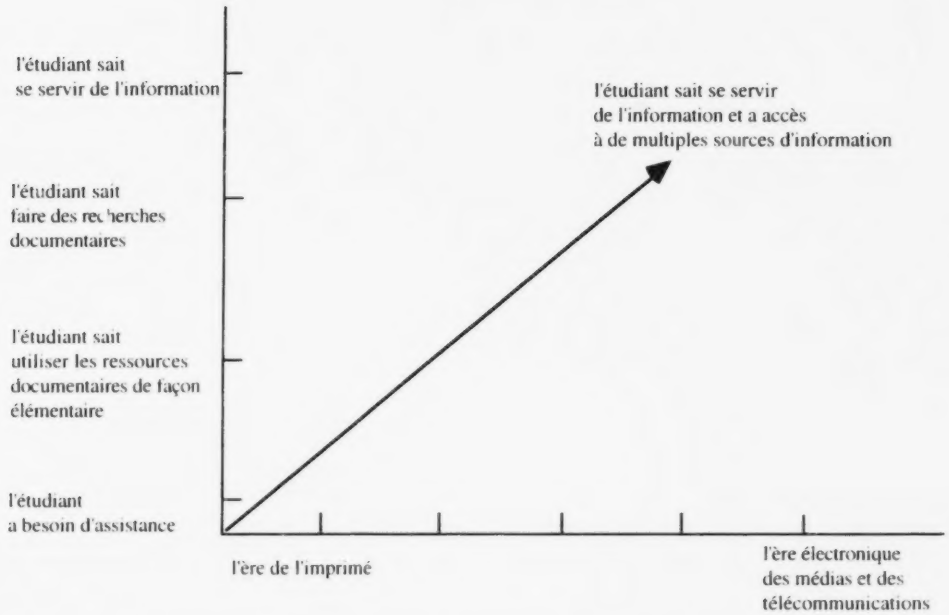
Évolution de la technologie au Centre de documentation



Source: Traduit et extrait d'une présentation au Conseil d'administration du Collège Algonquin, le 15 janvier 1994.

FIGURE C

La technologie et l'étudiant



Source: Traduit et extrait d'une présentation au Conseil d'administration du Collège Algonquin, le 15 janvier 1994.

L'environnement technologique des années 90-94 amène les spécialistes de l'information et les usagers épris des télécommunications à s'ouvrir sur le monde grâce aux autoroutes électroniques.

L'évolution du Centre et les changements qui y ont eu lieu ont été provoqués en majeure partie par l'environnement externe, c'est-à-dire les autres collèges et maisons d'enseignement et les développements technologiques qui ont amené l'automatisation des opérations et services.

Par contre, les ressources humaines ayant diminué de façon drastique et continue depuis les quinze dernières années (entre 1979 et 1994, le personnel est passé de 100 à 33) les gestionnaires d'aujourd'hui doivent considérer les employés comme une ressource rare et précieuse, toujours en quête de nouvelles connaissances et de nouveaux apprentissages.

2.1.4 Les services offert par le Centre de documentation

1. **Le service du prêt**

   Il s'agit ici de l'emprunt et du prêt des médias qui proviennent soit de la collection du Centre ou de celle d'une autre bibliothèque.

2. **Le service de référence**

   Au bureau de renseignements, des bibliothécaires et bibliotechniciens sont en mesure de répondre aux demandes des usagers. Qu'il s'agisse de questions

simples comme par exemple, "avez-vous tel livre" ou de questions plus complexes du genre: "avez-vous de la documentation sur le harcèlement sexuel dans le cas des étudiants étrangers", le personnel peut orienter l'étudiant vers les bonnes sources i.e. celles dont il a besoin pour faire un travail, un devoir ou une recherche précise.

Grâce à la nouvelle technologie, des milliers de références documentaires peuvent être enregistrées sur format CD-ROM et installées sur des réseaux locaux ou être accessibles par téléphone grâce à des réseaux de télécommunication tels ONet, CaNet, Internet, OCRInet (Ottawa Carleton Research Institute Network).

Ces outils qui permettent d'accéder de façon instantanée à une information 'mondiale' viennent ainsi améliorer la quantité et la qualité des services de référence.

3. **Le service d'instruction en bibliothèque**

A l'aide de l'ordinateur et de vidéos, les professionnels du Centre de documentation enseignent à tous les étudiants de première année comment se servir des ressources documentaires du Centre et comment s'y prendre pour faire des recherches. Les sessions de formation durent deux heures et les étudiants viennent en groupe de 30 à la fois.

4. **Des aires d'étude**

Des espaces pour du travail en groupe ou du travail individuel sont mis à la disposition des usagers du Centre. Des salles pour des projections de films, vidéos ou démonstrations d'ordinateur sur écran géant sont aussi disponibles pour des classes d'étudiants et professeur.

5. **Le service de production audio-visuelle**

Des cours sont produits en studio ou enregistrés en salle de classe pour être ensuite télédiffusés sur un canal de télévision locale. Cette section du Centre de documentation produit également des documents audio-visuels tels des photographies, des diapositives ou simplement des acétates pour faciliter la tâche des professeurs en salle de classe et améliorer l'enseignement.

2.1.5 Quelques statistiques clés sur le Centre de documentation

Tableau 1

1992-93 (Avril-Mars)	
Prêts:	211,500
Questions de référence:	61,000
Étudiants ayant participé à une session d'instruction en bibliothèque:	5,800
Productions audio-visuelles:	138 vidéos/cours télévisés
Collection (livres, AV):	132,000
Abonnements de périodiques:	926

Source: "1992/93 Resource Centre Campus Fact Sheet"

2.1.6 Une structure hybride

Le Centre de documentation du Collège Algonquin fonctionne à l'intérieur d'une structure hybride. Faisant partie de la Division des Services aux étudiants au même titre que le Counselling, le Placement étudiant, les Services de santé, le Centre des étudiants handicapés et le Service d'aide financière, le Centre de documentation fait plus partie du "Support logistique" tel que défini par Mintzberg[2] que du "Centre opérationnel" comme il semble être le cas dans les universités où les bibliothèques sont rattachées directement au secteur de l'enseignement c'est-à-dire au centre opérationnel. L'organigramme du Collège et celui du Centre de documentation figure à l'Annexe A.

La configuration interne du Centre se situe au croisement des structures suivantes: la bureaucratie mécaniste et la bureaucratie professionnelle.[3] La bureaucratie mécaniste existe dans les fonctions de routine où les procédures sont normalisées comme par exemple, l'achat de documents et le processus technique à suivre avant que les documents puissent être mis sur les rayons à l'usage de la clientèle. Le prêt de volumes est aussi une fonction plutôt mécanisé où il suffit d'appliquer les règles à suivre.

La présence d'une bureaucratie professionnelle se traduit par le fait que les bibliothécaires professionnels sont au centre de l'opération. Régis par des associations professionnelles (au Québec, il existe même une Corporation des bibliothécaires professionnels), les bibliothécaires voient au développement des

services et font le lien avec le milieu académique. Elles/ils sont responsables des services dits professionnels tels les services de référence pour la clientèle, le développement des collections, la mise en place des systèmes de bibliothèques et les programmes d'enseignement ou d'instruction en bibliothèque. En résumé, nous pouvons dire qu'elles/ils jouissent d'une autonomie d'action qui leur permet de contrôler leur travail et d'influencer les décisions administratives qui les affectent.

2.1.7 La culture organisationnelle du Centre de documentation

Les employés du Centre de documentation sont perçus par la collectivité collégiale comme étant des personnes qui ont le sens du service et de l'accueil. Ils aident les étudiants et les professeurs à trouver l'information pertinente pour leurs recherches. Ils entreprennent des projets de grande envergure (il y a eu ces dernières années beaucoup de déménagement de la collection et du personnel) et favorisent le travail en équipe. Ils veulent participer à la prise de décision et se réunissent volontiers même si cela devient plus difficile à cause des horaires de travail chargés.

Les liens qui existent avec le secteur de l'enseignement sont des liens professionnels et informels entre les professeurs et le personnel car structurellement le Centre est un organisme autonome ("stand alone"). En ne faisant pas partie du coeur de l'organisation i.e. du secteur de l'enseignement proprement dit, le Centre qui assure une fonction de support qui coûte cher est de plus en plus vulnérable dans un contexte de ressources financières restreintes.

2.2 La situation problématique

Comme dans bien d'autres domaines, le monde de l'éducation doit faire face à des changements qui sont amenés principalement par un environnement externe où les ressources financières sont à la baisse alors que les besoins de formation et d'éducation sont à la hausse.

Le personnel du Centre de documentation ayant été réduit de moitié depuis 1980 (de 75 personnes en 80, il est passé à 33 en 1994), un changement de cap est absolument nécessaire quant à la manière d'offrir les services à la clientèle étudiante et professorale du Collège pour que le Centre puisse continuer à jouer un rôle efficace. Le manque de ressources financières venant du gouvernement de l'Ontario a forcé le Collège à se tourner vers une exploitation plus optimale des ressources internes, spécifiquement les ressources humaines.

Par conséquent, le développement des ressources humaines deviendra une priorité importante, à la fois parce que la ressource humaine est de plus en plus rare et limitée tandis que la technologie qui fait partie de notre environnement semble, elle au contraire, être en pleine expansion. Un aspect du problème à résoudre consistera à créer un environnement propice à l'apprentissage pour que chaque employé puisse grandir et se développer grâce au travail qu'il accomplit. Les intérêts personnels devront être pris en considération en favorisant une gestion participative à l'intérieur d'un organisme qui "enseigne" et qui "apprend" en même temps. C'est l'approche qui sera prise lors de notre intervention pour définir la Vision du Centre de documentation.

Il faudra aussi trouver des moyens et solutions qui permettront d'investir temps et argent dans la nouvelle technologie afin de prendre le virage technologique.

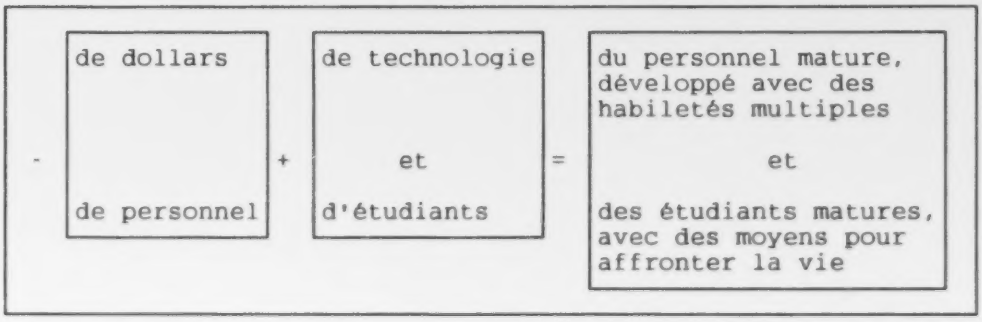
Le plan stratégique tel que souhaité par le mandant de cette étude pour l'atteinte de la Vision devra donc tenir compte de l'aspect humain et de l'environnement technologique tout en réconciliant à la fois les intérêts personnels et les intérêts de l'organisation.

2.2.1 Importance du sujet

Il est très important que ce changement survienne, non seulement parce que la survie du Centre en dépend mais aussi parce que la qualité de l'enseignement sera affectée si le Centre ne rencontre pas les objectifs fixés par le mandant de cette étude.

2.3 Objectifs spécifiques de l'étude

Notre étude vise à trouver des moyens et solutions pour résoudre l'équation suivante:



Le développement d'un plan stratégique qui identifiera des stratégies à prendre, des objectifs à se fixer et des moyens à se donner tout en réconciliant les intérêts personnels avec ceux de l'organisation fera l'objet de cette étude.

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel qui sert de fondement à notre projet d'intervention s'appuie sur la littérature qui traite du développement organisationnel. Nous allons nous pencher tout particulièrement sur la littérature qui traite des ressources humaines dans l'organisation et plus précisément du développement de l'individu en tant que personne. Les théories énoncées par McGregor (1960) et Argyris (1964), deux initiateurs de l'école de pensée des relations humaines, sont soulignées afin de comprendre et de bien situer les concepts et théories avancées par Senge (1990) sur les organisations qui apprennent ("Learning Organizations") dans La cinquième discipline. Avec une approche systémique et la maîtrise personnelle, telles que définies par Senge (1990), nous pouvons voir comment les employés de telles organisations grandissent et se développent grâce à un environnement propice.

Notre projet met en évidence un modèle qui nous permet de vérifier le lien entre le développement des individus et celui de l'organisation. Nous réfléchissons donc sur la philosophie du développement de la personne et les valeurs qui sous-tendent ce développement en nous inspirant de la littérature qui traite de gestion participative et de gestion de l'apprentissage, car notre plan stratégique pour l'atteinte de la Vision du Centre de documentation doit faire en sorte que les intérêts personnels soient toujours considérés lors de notre démarche et qu'ils aient un lien très étroit avec ceux de l'organisation. La thèse de De Pree (1989), adepte de l'école moderne, qui démontre que le leadership est un art et qui traite de gestion participative et des intérêts de l'individu dans l'organisation, est étudiée de façon complémentaire à celle de Senge (1990), car nous croyons que la participation de l'employé peut être à la base de l'apprentissage.

Les concepts récents de "Learning Organizations", "Learning to learn" et "Participative Management" tels qu'énoncés dans la littérature des années 90 sont aussi considérés dans notre démarche afin que notre projet intervienne sur la réalité des organisations d'aujourd'hui dans le but de rapprocher la théorie à la pratique.

3.1 Concepts-clés

Les Organisations intelligentes ("Learning Organizations")

Une organisation intelligente est une organisation qui apprend plus vite que les autres en observant les cinq disciplines suivantes: la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe. Nous reviendrons plus loin sur ces disciplines. (Senge 1990)

L'Apprentissage continu ("Learning to Learn")

L'apprentissage continu veut dire qu'il faut toujours apprendre. Lorsqu'un but est atteint il faut en atteindre un autre. L'idée d'aller à l'école et ensuite d'aller travailler ne tient plus car l'apprentissage continue au travail.

La Gestion participative ("Participative Management")

De Pree (1987) nous apprend que la gestion participative est d'abord une affaire qui vient du coeur et de notre philosophie personnelle au sujet des gens.

> "Participative management arises out of the heart and out of a personal philosophy about people... Everyone has the right and the duty to influence decision making and to understand the results. Participative management guarantees that decisions will not be arbitrary, secret, or closed to questioning. Participative management is not democratic. Having a say differs from having a vote."[4]

3.2 Revue de la littérature

Il faut considérer l'approche des partisans de l'école des relations humaines pour comprendre l'origine des concepts-clés que nous venons d'énoncer. Alors que les "tenants de l'école classique perçoivent les organisations et les personnes comme si elles n'étaient que de la 'mécanique' i.e. qu'ils les considèrent tour à tour comme des pions ou des machines... Contrairement à cette approche, les partisans de l'école des relations humaines accordent beaucoup d'importance à l'attitude des individus et des groupes, et, par conséquent à l'application des techniques de relations humaines, pour accroître la satisfaction des individus et hausser le taux de productivité." [5]

Nous mentionnerons deux initiateurs clés de cette école de pensée, McGregor (1960) et Argyris (1964), afin de faire le pont jusqu'aux "organisations intelligentes" de Senge (1990) et à la "gestion participative" de De Pree (1989).

3.2.1 Les théories X et Y de Douglas McGregor (1960)

C'est en essayant de répondre à la question à savoir quelle est la meilleure façon de gérer du personnel que McGregor en est arrivé à proposer les théories X et Y.

McGregor nous démontre dans "The Human Side of Enterprise" que si un manager perçoit ses employés comme des gens paresseux, résistant aux changements et n'aimant pas nécessairement leur travail, il agira de façon autocratique (théorie X). Au contraire, s'il perçoit ses employés comme étant des gens motivés qui aiment leur travail, il agira avec eux de façon différente et adoptera un style plus démocratique (théorie Y). McGregor base sa thèse sur la perception qu'un manager a de ses employés après avoir observé et interviewé un groupe de managers:

> "The subjects were a group of former Sloan Fellows, but our studies ranged widely within their companies as we sought to learn more about the way in which theories and practices within different organizations influence the making of managers." [6]

Il en déduit que la façon de gérer dépend du côté humain de l'organisation. Il faudra cependant attendre les années 70, 80 et 90 pour constater comment nos contemporains vont développer cette approche.

3.2.2 Théorie de Chris Argyris

La pensée de Argyris, disciple plus contemporain de l'école des relations humaines, est plus proche des concepts-clés que nous allons étudier dans ce travail car il a su voir l'incompatibilité naturelle entre individus et organisations.

> "Il affirme qu'une personne passe graduellement de l'immaturité et de la dépendance à la maturité et à l'indépendance. Il s'est aperçu cependant que l'entreprise est portée à maintenir ses employés dans un état de dépendance, pratique qui entraîne des conséquences néfastes au niveau de la productivité et de la motivation puisque ces employés ne peuvent se développer et réaliser pleinement leur potentiel."[7]

Que faut-il faire alors pour rapprocher l'individu de l'organisation, pour réconcilier leurs besoins et faire en sorte que le développement de l'organisation ne se fasse pas au dépend des individus mais plutôt en parallèle avec leur développement. Senge (1990) qui a introduit le concept-clé des organisations intelligentes nous propose une solution.

3.2.3 Les organisations intelligentes de Senge

Pour bâtir une organisation intelligente dans laquelle "les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble,"[8] il faut obtenir l'intégration des cinq disciplines suivantes:

La pensée systémique

Ce concept est ce qui nous permet de comprendre, de saisir un phénomène dans toute son intégrité. On parlera alors de raisonnement systémique.

La maîtrise personnelle

Pour développer sa maîtrise personnelle il faut vouloir approfondir ses connaissances de façon continue, concentrer ses énergies pour atteindre ses aspirations les plus élevées. En d'autres mots il faut être pris d'une soif insatiable d'apprendre.

Trois autres disciplines sont nécessaires pour qu'une organisation devienne intelligente: la remise en question des modèles mentaux, une vision partagée et l'apprentissage en équipe.

"Les modèles mentaux sont des représentations, des schémas ou même des images profondément inscrits dans les esprits, et qui façonnent notre compréhension du monde."[9] Changer des modèles mentaux demande d'être capable d'auto-analyser une situation de façon objective ce qui suppose un certain apprentissage.

Les membres d'une organisation intelligente partagent une même vision. Les leaders arrivent à faire partager leur vision à chaque groupe d'employés qui, en retour, s'engagent envers l'organisation puisqu'ils y trouvent leur compte. Ils

apprennent en équipe en dialoguant c'est-à-dire en étant libre d'exprimer leurs idées et besoins pour devenir plus compétents.

C'est la pensée systémique, la 5e discipline, qui permet de réunir les 5 disciplines pour que nous ayons des organisations intelligentes. Les individus, qui participent à la réalisation d'un projet commun, apprennent en équipe et se développent. Et en même temps l'organisation se développe autant que l'ensemble des développements atteints par chaque employé. La réconciliation des besoins individuels et organisationnel devient un objectif réalisable dans un tel contexte.

3.2.4 La gestion participative d'après De Pree

Les leaders d'une organisation ou d'une équipe favorisent l'apprentissage en étant responsables de l'efficacité:

> "The first is the understanding that effectiveness comes about through enabling others to reach their potential - both their personal potential and their corporate or institutional potential."(10)

De Pree croit que la meilleure façon de gérer est d'utiliser un style de gestion participative. Participer à la prise de décision en étant informé et en ayant droit de parole, ne veut cependant pas dire un droit de vote ou faire de la co-gestion. La gestion participative suppose un respect des personnes, l'écoute de leurs besoins et idées, le sentiment pour chacun d'être utile et nécessaire à l'organisation, de se sentir responsable et engagé pour une cause ou un but

commun. Dans un tel contexte, les relations de travail semblent plus importantes que la structure de l'organisation. L'apprentissage et le travail en groupe réussissent mieux lorsque les besoins individuels sont respectés.

> De Pree considère que les employés ont le droit de se sentir nécessaires, de vouloir s'impliquer, de vouloir comprendre, de vouloir être maître de leur destin, de vouloir prendre leur responsabilités et de s'engager. La gestion participative ne limite pas le potentiel des employés mais tend plutôt à l'augmenter. Si la communication est bonne, le prise de décision sera meilleure et plus éclairée. Mais la prise de décision, la gestion, demeurent la responsabilité du manager même dans le cadre d'une gestion participative: gérer n'est pas nécessairement démocratique, comme le dit De Pree.

3.3 Synthèse

McGregor, (1960) a su mettre l'accent sur le côté humain de l'organisation en observant ses collègues de la Alfred P. Sloan Foundation. Il a constaté que la façon dont un manager perçoit ses employés peut faire toute la différence (Théories X et Y).

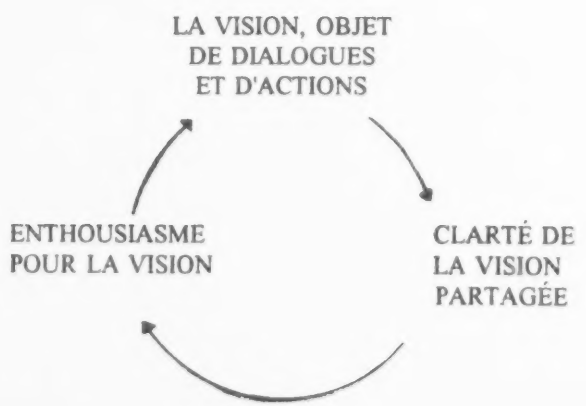
Argyris, (1964) toujours en étudiant l'aspect humain de l'organisation, a fait un pas de plus en reconnaissant le conflit qui peut exister entre les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation. Un employé se développe en passant de l'immaturité et de la dépendance à la maturité et l'indépendance. Mais, dépendant des intérêts organisationnels, ce développement peut être ralenti causant ainsi de la dé-motivation et de la non-production.

Le concept d'organisations intelligentes tel que défini par Senge (1990) propose une alternative afin de réconcilier les intérêts individuels et ceux de l'organisation. En considérant l'organisation de façon globale, c'est-à-dire comme un système "intelligent" où les gens apprennent continuellement et apprennent ensemble car il n'existe qu'une vision commune, cette approche amenuise le conflit entre intérêts personnels et organisationnels. Il humanise pour ainsi dire l'organisation en lui donnant une intelligence. (Senge 1990)

En supposant que la participation de l'employé qui travaille en équipe est à la base de son apprentissage, Senge donne une direction à la gestion participative telle qu'abordée par De Pree dans son livre "Leadership is an Art". Participer ne devient donc pas qu'une façon d'avoir plus de pouvoir ou d'autorité mais plutôt une façon d'apprendre et de se développer.

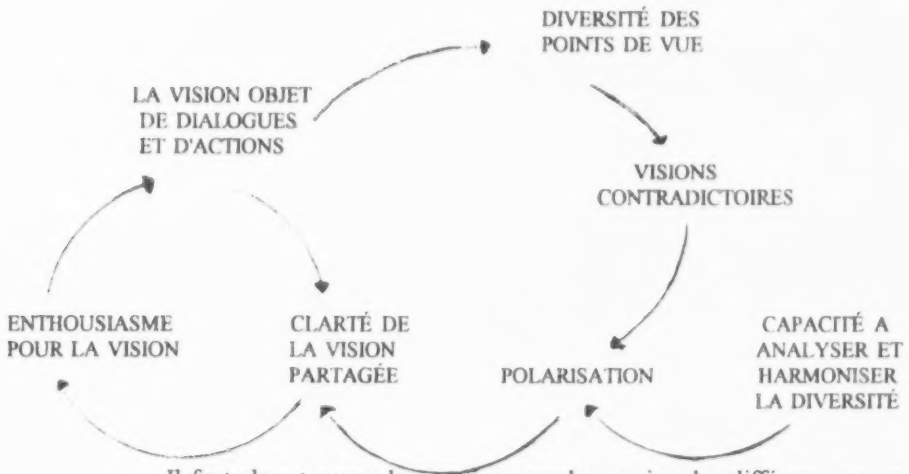
3.4 Modèle développé à partir de la littérature

Dans La cinquième discipline, Senge illustre la vision partagée et la 5e discipline de la façon suivante:



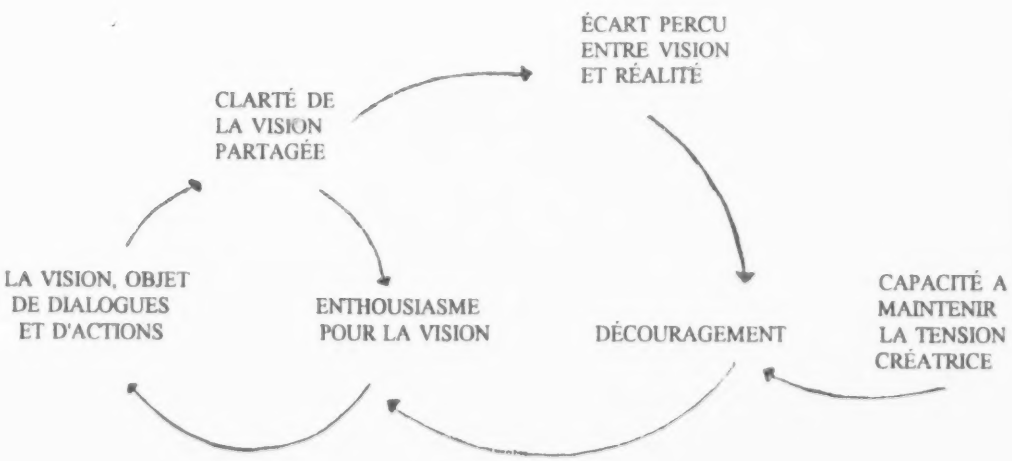
"Si rien ne vient ralentir cette boucle d'amplification un nombre croissant de personnes finissent par adhérer au projet".

S'il y a diversité des points de vue:

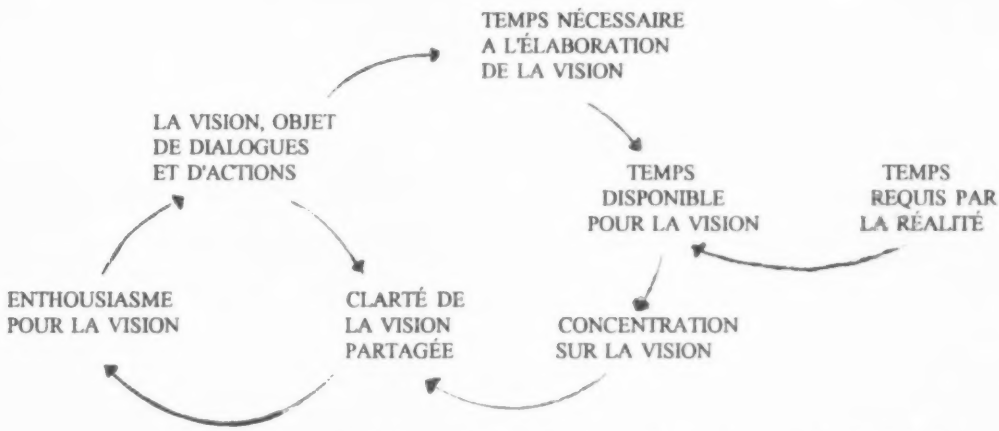


Il faut alors trouver des moyens pour harmoniser les différences pour permettre à la vision de continuer à susciter l'enthousiasme.

S'il y a découragement dû à un écart perçu entre la réalité et la vision:



Il faut dans cette situation trouver des moyens de maintenir la "tension créatrice". Si le temps consacré à l'élaboration de la vision manque, il faut "réserver" du temps spécialement pour la vision en y assignant, par exemple, une équipe pour creuser les idées nouvelles, loin du train train quotidien. Il faut éviter surtout de hâter les choses par manque de temps.



La vision partagée doit se faire avec une pensée systémique c'est-à-dire en étant conscients que nous sommes responsables de la réalité qui nous entoure et que nous formons. Ainsi l'organisation et les individus se confondent réduisant ainsi les conflits d'intérêts.

3.4.1 Un modèle de travail

Composé à partir de la théorie de la 5^{e} discipline de Senge et de la définition de la gestion participative de De Pree, ce modèle nous permet de voir comment on peut arriver à réconcilier les intérêts personnels et les intérêts organisationnels et réussir à atteindre des résultats "intelligents".

Tableau 2.1

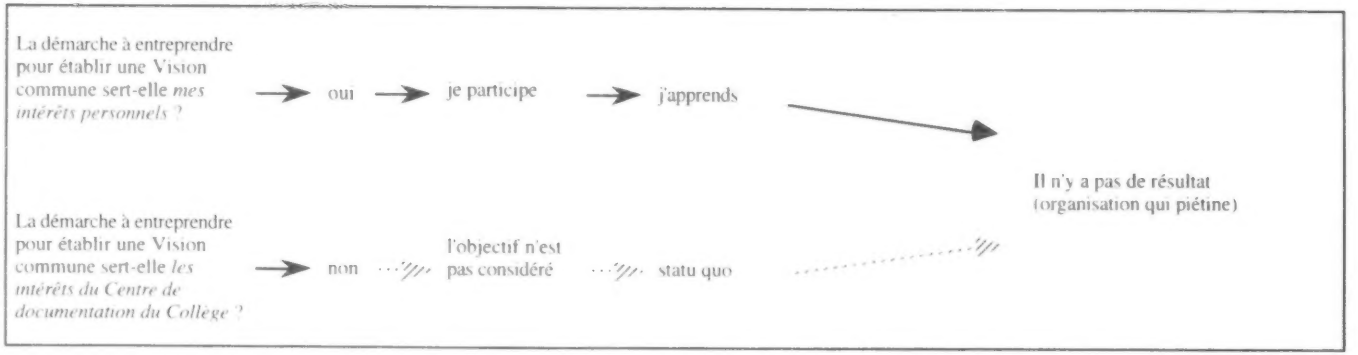


Tableau 2.2

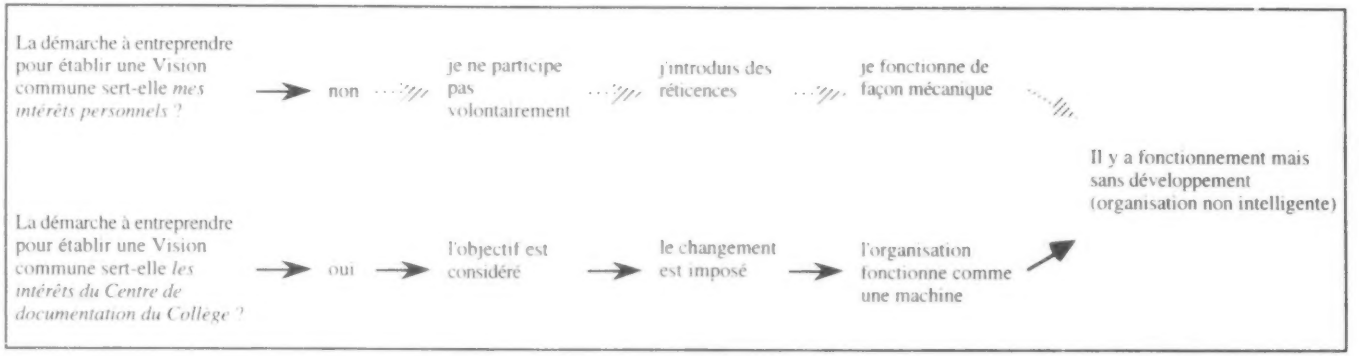


Tableau 2.3

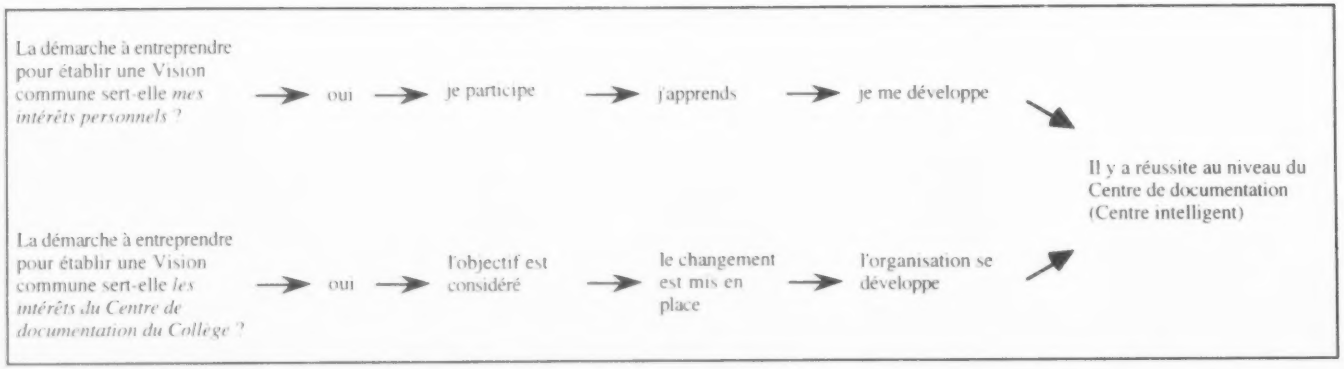
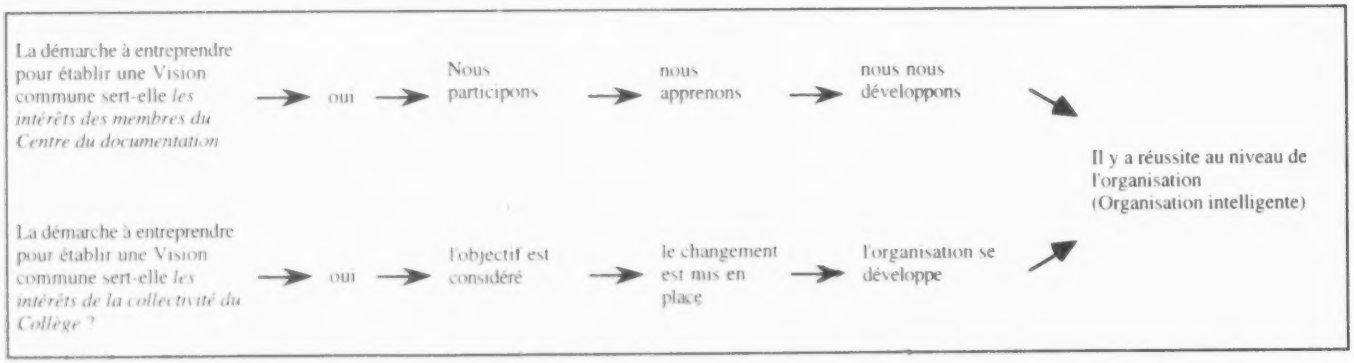


Tableau 2.4



3.5 Articulation du Cadre d'intervention

Afin d'intervenir de la bonne façon pour répondre aux objectifs de l'étude, le modèle que nous venons de décrire sera confondu à la réalité du Centre de documentation où la culture organisationnelle, le nombre et le type d'employés et le genre de services offerts permet de faire de la gestion participative. La méthodologie retenue devrait nous permettre de suivre le modèle personnel énoncé auparavant en s'assurant de réconcilier les intérêts personnels avec ceux de l'organisation et vice versa.

4. MÉTHODOLOGIE

4. MÉTHODOLOGIE

Une revue de la littérature à partir de textes sur la structure des organisations et leur développement (Mintzberg - 1986) jusqu'à des ouvrages sur l'école des ressources humaines avec des auteurs de renom comme Argyris (1964) et McGregor (1960), nous ont permis de situer et de comprendre le concept d'organisations intelligentes énoncé par Senge (1990). La notion de gestion participative telle que définie par De Pree (1989) nous a également amenés à faire les choix méthodologiques qui suivent.

4.1 Méthodologie à quatre volets

La méthodologie choisie comporte quatre volets:

- la revue de la littérature
- l'application d'un modèle de travail construit pour les fins de cette étude dans un contexte de gestion participative: des groupes et sous-groupes de travail ont été formés à l'intérieur du Centre de documentation
- des entrevues avec les quatre vice-présidents du Collège
- une entrevue avec trois membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants

4.2 Participation de tous les employés du Centre de documentation.

Pour définir la Vision du Centre de documentation et énoncer les stratégies pour l'atteindre, tous les employés du Centre ont été invités à participer à une session d'une journée complète le 2 juin 1993. 33 employés sur 37 ont participé. Les résultats de cette activité sont à l'Annexe B.

Dans un 2e temps, i.e. en décembre 1993, des sous-groupes de travail ont été formés à partir de l'intérêt exprimé par chaque participant pour travailler sur l'une ou l'autre des stratégies choisies. Dix-huit personnes se sont portées volontaires. Une 1ière rencontre des 4 sous-groupes correspondants aux 4 stratégies a permis d'énoncer:

- ce qui pouvait être fait
- comment faire ce qui pouvait être fait
- établir des priorités
- souligner les coûts probables et les bénéfices
- vérifier s'il y avait un consensus parmi les membres du groupe.

Les résultats de cette rencontre sont à l'Annexe C.

Finalement, une deuxième rencontre des sous-groupes s'est déroulée en mars 1994 afin de consolider ce qui avait été recommandé en décembre vu les changements importants survenus depuis ce temps. En effet, les deux chefs de département du Centre, une bibliothécaire et une bibliotechnicienne ont décidé d'accepter l'offre de départ du Collège. A la lumière de ce changement, les participants se sont demandés si la Vision et les stratégies tenaient toujours. Le sous-groupe qui a travaillé sur les "buts et objectifs" a confirmé que ces derniers resteraient tels qu'exprimés à la réunion précédante. La promotion des bibliothécaires et bibliotechniciens en tant que spécialistes de l'information, la rationalisation et le ré-alignement des services, l'achat d'équipement et de logiciels pour que le Centre de documentation devienne une bibliothèque électronique et l'intégration du développement professionnel à l'intérieur des heures normales de travail sont donc les objectifs principaux qui ont été retenus par l'équipe une seconde fois.

Le sous-groupe de travail qui s'est préoccupé du "développement professionnel" a vu la nécessité de modifier son titre en ajoutant le sous-titre "Meeting the future" pour ne pas oublier l'aspect visionnaire dans la formation et le développement du personnel.

Le troisième sous-groupe qui a travaillé sur "l'éducation de la clientèle" a réitéré ce qu'il avait proposé auparavant c'est-à-dire faire une évaluation des besoins de la clientèle et entreprendre une démarche marketing pour promouvoir le Centre et sa Vision. L'engagement personnel des membres de l'équipe a été re-confirmé.

Le quatrième groupe qui a concentré ses efforts à "faire tomber les barrières" a accentué l'importance pour chacun d'avoir une connaissance générale du travail de ses collègues. L'idée d'être le fantôme de quelqu'un ("job shadowing") en le suivant lorsqu'il accomplit son travail a été mise en pratique dès après la réunion.
Les résultats de cette rencontre sont également résumés à l'Annexe D.

Il faut souligner ici que même si tous les employés ne se sont pas portés volontaires, les résultats des rencontres ont été diffusés à tous pour les renseigner et leur donner la possibilité de réagir s'ils avaient jugé que les équipes de travail ne s'orientaient pas dans la bonne direction.

4.3 Entrevues avec les vice-présidents du Collège

Des entrevues individuelles avec le vice-président aux finances, les vice-présidents à l'enseignement et à l'éducation permanente, et le vice-président à la vie étudiante et aux ressources humaines, le mandant de cette étude, ont été menées pour permetre de connaître leur Vision du Centre de documentation. En effet, même si l'exercice de gestion participative des employés du Centre s'avérerait réconcilier les intérêts personnels et ceux du Centre, il nous a semblé essentiel de confronter la Vision que pourrait avoir les hauts gestionnaires du Collège en ce qui concerne le Centre de documentation pour tester notre modèle illustré aux tableaux 2.1, 2.2, 2.3 et 2.4.

Pour recueillir les opinions des vice-présidents, nous avons préparé un guide d'entrevue (voir l'Annexe E) qui a permis de faire des entrevues non directives mais à expression contrainte alors que l'interviewer a guidé l'informateur vers les domaines qui l'intéressaient plus particulièrement c'est-à-dire le future du Centre de documentation et les questions à envisager.

4.4 Entrevues avec des membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants

Une entrevue avec le vice-président, le directeur des Finances et le directeur des Affaires sociales et culturelles de l'Association des étudiants du Collège Algonquin a été menée afin d'avoir le point de vue des étudiants concernant la Vision du Centre de documentation. Le guide d'entrevue qui a été suivi est le même que celui utilisé pour les vice-présidents du Collège. Par contre l'entrevue a été collective alors que les vice-présidents ont été interviewés individuellement. Cependant l'intervieweur s'est assuré que

chaque membre réponde à tour de rôle à chaque question. La narration des idées et commentaires émis lors de l'entrevue est à l'Annexe F.

4.5 Collecte des données

Chaque sous-groupe de travail a produit un compte rendu de ses délibérations et a compilé les résultats sur une formule de travail. Chaque membre de l'équipe a approuvé les textes. Quant aux entrevues, un guide d'entrevue a été préparé et suivi de façon rigoureuse. Le plan stratégique a été formulé à partir des résultats des rencontres et entrevues et il sera soumis à tous les participants avant d'être finalisé afin de s'assurer qu'il n'y a pas de conflits majeurs entre les intérêts personnels et ceux de l'organisation.

4.6 Limite de l'étude

Il est important de préciser les limites de l'étude. Dans la revue de la littérature, nous nous sommes attardés seulement aux partisans de l'école des relations humaines. Également, la participation étant volontaire, les sous-groupes de travail n'ont pas été formés de façon à permettre une représentativité égale de chaque secteur du Centre de documentation.

Trois membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants ont été interviewés et ont énoncé leur Vision du Centre de documentation et ont suggéré des moyens à prendre pour répondre aux besoins des étudiants. Cependant une consultation de tous les étudiants s'impose. Celle-ci aura lieu lors de la mise en action des stratégies proposées par le groupe de travail sur "l'éducation de la clientèle".

5. ANALYSE DES DONNÉES

5. ANALYSE DES DONNÉES

Nous ferons l'analyse des données des trois rencontres auxquelles ont participé les employés du Centre de documentation ainsi que l'analyse des entrevues avec les quatre vice-présidents du Collège.

5.1 1ière rencontre

Tous les employés du Centre de documentation, à l'exception de quatre i.e. 33 personnes, ont participé à une journée complète de travail dans le but de définir la Vision du Centre de documentation ainsi que les stratégies pour atteindre cette Vision. L'animateur de la journée, Pierre Giroux, consultant au service de soutien éducationnel du Collège, a aidé le groupe à respecter les temps limites et la démarche a été la suivante:

Divisés en quatre groupes de 8 ou 9 personnes, les participants ont passé la journée à faire différentes tâches pour en arriver à être capables de visionner clairement un futur préféré pour le Centre de documentation. Ce n'est qu'après avoir revisité le passé et le présent que l'avenir a pu être identifié. Les décennies 70, 80 et 90 ont été considérées par rapport à ce qui s'est passé au Centre de documentation, au Collège et dans le monde durant cette période. Ainsi le groupe a pu identifier des tendances; reconnaître les faits dont il pouvait être fier et ceux qu'il regrettait pour en déduire ensuite les forces et les faiblesses des employés du Centre.

Ce n'est qu'après être passé par toutes ces étapes que le groupe a pu imaginer et dessiner son futur préféré et établir des stratégies pour l'atteindre. Le travail de base étant fait, les prochaines rencontres allaient permettre aux volontaires de développer plus précisément chaque stratégie.

5.1.1 Analyse subjective de la journée

L'exercice ayant eu lieu dans un décor moderne et agréable envahi par la lumière du jour, cela a permis de créer une atmosphère de détente. Nous sentions que les employés qui étaient venus volontairement voulaient participer et produire des résultats. Chaque groupe avait été composé de façon à ce qu'il y ait une représentation égale des différents secteurs du Centre.

Comme la but de l'exercice était de faire une démarche en collaboration ("collaborative search"), il n'y a donc pas eu de conflits, de tension ou d'opinions minoritaires. Chacun, d'après les commentaires reçus, a retiré quelque chose de cette expérience: le départ était lancé et l'enthousiasme régnait encore même à la fin de la journée.

5.2 2e rencontre

Afin d'assurer un suivi, tous les employés du Centre ont été invités à exprimer leur intention à travailler en sous-groupes pour discuter et définir comment chaque stratégie

énoncée lors de la réunion générale pourrait être développée. Les 4 groupes suivants ont été formés d'après les choix de chaque participant volontaire:

a) un groupe a identifié les objectifs et les buts que le Centre devait se donner pour atteindre sa Vision. Ce groupe était composé de deux bibliothécaires et deux bibliotechniciens.

b) un 2e groupe s'est demandé quel genre de développement professionnel les employés auraient besoin. Ce groupe comprenait une gestionnaire, une bibliothécaire, une bibliotechnicienne, une secrétaire et un agent administratif.

c) un 3e groupe s'est penché sur comment éduquer la clientèle. Une bibliothécaire et trois bibliotechniciennes formaient cette équipe.

d) et finalement un 4e groupe s'est demandé qu'est-ce qui pourrait être fait pour faire tomber les barrières qui existent entre différentes sections du Centre et entre les différentes catégories d'employés à savoir les bibliothécaires, les bibliotechniciens et les commis. Ce groupe comprenait une gestionnaire, deux bibliotechniciennes et deux commis.

5.2.1 Analyse de niveau primaire: les faits

Le premier groupe s'est donné les buts suivants:

- promouvoir le rôle du personnel du Centre en tant que spécialistes de l'information
- examiner les services pour les rationaliser, les personnaliser ou les changer
- acheter l'équipement et les logiciels nécessaires pour le développement de la bibliothèque électronique
- intégrer le développement professionnel dans le cadre de la semaine régulière.

Le groupe de travail a aussi défini comment il allait procéder pour atteindre ses buts (Vous référer à l'Annexe B pour plus de détails). Les membres du groupe n'ont toutefois pas établi de priorités à suivre. De plus, ils n'ont pas eu le temps de définir les coûts et les bénéfices des actions proposées. Cependant, tous les membres de l'équipe étaient en parfait accord avec les objectifs et buts identifiés.

Le 2e groupe, responsable de l'aspect développement professionnel en soi, s'est donné comme objectif principal de créer un environnement favorable à l'apprentissage continu ("Learning Culture"). Ils ont aussi élaboré comment la formation du personnel devrait être faite. (Vous referer à l'Annexe B). Des priorités ont été établies; certains coûts et bénéfices ont été identifiés. Tous les membres étaient d'accord avec les propositions énoncées.

Le 3e groupe qui s'est penché sur comment éduquer la clientèle et promouvoir le Centre de documentation s'est donné deux objectifs: déterminer les besoins de la clientèle et faire le marketing du Centre. Ils ont établi les moyens à prendre ainsi que les priorités à suivre; ils ont aussi identifié sommairement les coûts et les bénéfices. Tous étaient d'accord avec la démarche proposée.

Le 4e groupe a su identifier des buts pour faire tomber les barrières entre les sections et les catégories d'employés; il a aussi établi des priorités d'action, des coûts et des bénéfices aux actions proposées. Mais le consensus n'a jamais été atteint. Les intérêts personnels n'ont pu se fondre à l'intérêt du groupe.

5.2.2 Analyse qualitative

Le groupe des buts et objectifs étaient un groupe équilibré avec des intérêts similaires. Le sujet étant plutôt théorique et rationnel, le groupe a fonctionné sans difficulté évidente. Les membres semblaient convaincus de ce qu'ils avançaient.

Le 2e groupe a démontré beaucoup d'enthousiasme; chaque membre semblait prêt à s'engager personnellement, à mettre l'accent sur son propre développement et à participer à l'organisation de sessions de formation. Des efforts ont été faits pour trouver des moyens peu coûteux pour fournir des opportunités de développement professionnel du personnel du Centre. Le groupe était représentatif des différentes catégories de personnel. Il n'a pas rencontré de

difficulté majeure pour accomplir sa tâche. Les intérêts personnels de chacun ont été satisfaits.

Le 3e groupe a également bien fonctionné. Composé d'une jeune bibliothécaire et de trois bibliotechniciennes d'expérience, il s'est dégagé une volonté à vouloir s'engager personnellement et à faire quelque chose pour rejoindre la clientèle. Malgré une charge de travail déjà très élevée, chaque personne était prête à faire quelque chose pour promouvoir le Centre. Cependant, à la différence du 2e groupe, les membres de cette équipe nous apparaissaient plus naïfs et plus vulnérables par rapport à la difficulté de la tâche qu'ils s'étaient donnée. Par contre, l'enthousiasme régnait au sein du groupe.

Quant au 4e groupe, nous sommes portés à dire que c'était l'exception qui a confirmé la règle. Une opinion minoritaire parmi les autres, a suscité la tension et l'émotion tout au long des discussions. En effet, il y a eu conflit de professions et de tâches. Les employés cléricaux voudraient être respectés et appréciés davantages par les bibliotechniciens et bibliothécaires alors que les professionnels prennent une attitude défensive par rapport à leurs tâches. Les commis sont persuadés qu'ils peuvent répondre à certaines questions de référence des étudiants alors que les gens du bureau de renseignements voyant la complexité de certaines questions ont des réticences sévères. Le gestionnaire de ce groupe de travail a pris le parti de la majorité i.e. les non-professionnels ce qui

a fait penché la balance et d'une certaine façon a souligné l'écart entre bibliothécaires, bibliotechniciens et commis mettant en évidence les barrières qui rendent la communication plus difficile.

Le groupe s'est malgré tout entendu pour entreprendre des actions communes comme par exemple, suivre une personne pas à pas pour mieux comprendre les tâches qu'elle accomplit, ce que nous appelons en anglais "job shadowing", mais nous croyons que le problème demeure et que les barrières seront presque impossibles à faire tomber car nous faisons face ici à un écart important entre les intérêts personnels de chacun qui veut que les efforts et le temps investis pour l'obtention d'un diplôme soit considéré dans la répartition des tâches de travail et l'intérêt organisationnel qui prône la communication et la flexibilité des employés pour une plus grande productivité. D'après notre modèle théorique, nous avons ici une situation qui est décrite au tableau 2.2. L'organisme fonctionne mais nous ne sommes pas au niveau d'une organisation intelligente telle que décrite par Senge (1990).

5.3 3e rencontre

La 3e rencontre des sous-groupes de travail qui a eu lieu en février 1994 avait pour but de permettre à chaque équipe de revoir ce qui avait été fait lors de la 2e rencontre et de reconsidérer les objectifs proposés à la lumière du départ de quatre personnes clés au Centre de documentation: deux gestionnaires chefs de département, une bibliothécaire responsable des systèmes de bibliothèques et une bibliotechnicienne de référence.

a fait penché la balance et d'une certaine façon a souligné l'écart entre bibliothécaires, bibliotechniciens et commis mettant en évidence les barrières qui rendent la communication plus difficile.

Le groupe s'est malgré tout entendu pour entreprendre des actions communes comme par exemple, suivre une personne pas à pas pour mieux comprendre les tâches qu'elle accomplit, ce que nous appelons en anglais "job shadowing", mais nous croyons que le problème demeure et que les barrières seront presque impossibles à faire tomber car nous faisons face ici à un écart important entre les intérêts personnels de chacun qui veut que les efforts et le temps investis pour l'obtention d'un diplôme soit considéré dans la répartition des tâches de travail et l'intérêt organisationnel qui prône la communication et la flexibilité des employés pour une plus grande productivité. D'après notre modèle théorique, nous avons ici une situation qui est décrite au tableau 2.2. L'organisme fonctionne mais nous ne sommes pas au niveau d'une organisation intelligente telle que décrite par Senge (1990).

5.3 3e rencontre

La 3e rencontre des sous-groupes de travail qui a eu lieu en février 1994 avait pour but de permettre à chaque équipe de revoir ce qui avait été fait lors de la 2e rencontre et de reconsidérer les objectifs proposés à la lumière du départ de quatre personnes clés au Centre de documentation: deux gestionnaires chefs de département, une bibliothécaire responsable des systèmes de bibliothèques et une bibliotechnicienne de référence.

Chaque participant devait aussi voir qu'elles étaient ses chances de se développer et de croître grâce à cet exercice de la Vision du Centre. L'animateur avait également demandé à chacun de préciser ce à quoi il voulait s'engager personnellement. Veuillez vous référer à l'Annexe D pour plus de détails.

En parcourant cet annexe, nous constatons que chacun des sous-groupes a décidé d'y aller avec ce qui avait été énoncé à la réunion de décembre malgré la réduction évidente de personnel. Dans chacun des groupes, même celui qui a travaillé à faire tomber les barrières, chacun s'est engagé personnellement pour que les objectifs du groupe se réalisent. A la lecture des résumés des rencontres nous avons l'impression que tout semble baigner dans l'huile.

Cependant lors de la plénière, l'animateur a détecté une ou deux opinions minoritaires qui ont tenté d'influencer le groupe en manifestant des doutes par rapport à l'exercice de la Vision. Vu la réduction importante et soudaine du nombre de personnel au Centre, on semblait beaucoup plus préocuper par le présent que par le futur. D'après l'illustration de la vision partagée de Senge (vous référer à la page 30), il s'agirait ici de la perception d'un écart trop grand entre la vision et la réalité ce qui a provoqué un certain découragement, non perceptible cependant pour celui ou celle qui lit les compte rendus de cette 3e rencontre. Personnellement, chacun était plus préocuppé à savoir ce qu'il ou elle allait devoir faire dans l'immédiat ou à connaître son nouveau supérieur immédiat éventuel qu'à se demander ce que serait le Centre dans 5 ans. Il y avait donc également un écart entre

les intérêts personnels et ceux de l'organisation; les participants ont fonctionné lors de cette 3e rencontre mais ils l'ont fait mécaniquement plutôt qu'intelligemment. Cette situation correspond au tableau 2.2. de notre modèle.

5.4 Entrevues individuelles avec les vice-présidents du Collège

Le guide d'entrevue que nous avons préparé nous a permis de structurer les entrevues avec chacun des vice-présidents et de faire en sorte que les données recueillies puissent être analysées plus facilement. Nous avons voulu connaître comment chaque vice-président percevait le Centre de documentation actuel; comment il le voyait en l'an 2000; quels étaient, à son avis, les problèmes principaux auxquels le Centre devrait faire face dans les 5 à 10 prochaines années et quelles étaient les stratégies qu'il employerait pour y faire face. La dernière question (à savoir si le Centre de documentaiton était très essentiel, plutôt essentiel ou non essentiel au bon fonctionnement du Collège) devait nous permettre de voir qui supportait la mission du Centre de documentation et où les membres du Centre de documentation devraient mettre leurs efforts et ajuster leurs stratégies en conséquence.

5.4.1 Analyse des entrevues

L'annexe E comprend la compilation des réponses de chaque entrevue. Il faut noter ici que les entrevues s'étant déroulées en anglais, la traduction française est de l'auteur.

Le Centre de documentation actuel: la perception des vice-présidents

En définissant le Centre comme étant un lieu physique où sont "entreposés" des documents, en passant par un endroit où des documents sont mis à la disposition des étudiants pour favoriser leur apprentissage jusqu'à un endroit où l'on peut apprendre comment trouver de l'information pertinente, ils en arrivent à définir le centre comme étant non seulement un lieu physique mais aussi un concept.

Il apparaît que plus un vice-président est impliqué ou proche du Centre par rapport aux fonctions qu'il occupe, plus sa perception du Centre se rapproche de la réalité évoquée par les membres du Centre. Par exemple, en se référant aux buts et objectifs que se sont donnés les employés du Centre dans l'exercice de la Vision, nous voyons que ces derniers se considèrent comme des spécialistes de l'information et ils veulent que ce rôle leur soit reconnu. Nous n'avons pas ressenti cette même volonté dans les commentaires de certains vice-présidents.

Nous constatons donc qu'il existe un écart entre les intérêts personnels de chacun des membres du Centre (bibliothécaires et bilbiotechniciens surtout) et ceux du Collège si l'on considère la perception du Centre qu'ont 2 des 4 vice-présidents.

Le Centre de documentation de l'an 2000+: la vision des vice-présidents

La technologie semble omniprésente mais rien de bien précis. L'information est stockée électroniquement et le personnel du Centre sait comment y accéder. C'est un personnel "différent" qui fait "plus" et qui "navigue" sur les autoroutes électroniques. Il n'y a pas de changement majeur quant au lieu physique mais le Centre est accessible de partout dans le Collège et à partir de la maison.

Le personnel continue à jouer un rôle d'aidant, de facilitateur pour que la clientèle puisse accéder à l'information.

Même si à première vue, la mission ou le rôle que le Centre de documentation doit jouer ne change pas dans l'idée des vice-présidents par rapport à ce qu'il fait aujourd'hui i.e. donner accès à l'information, expliquer ses structures et retrouver l'information pertinente, il semble qu'à cause de l'aspect électronique versus l'aspect manuel et sur papier, deux vice-présidents ont exprimé des doutes durant l'entrevue à savoir si les bilbiothécaires et autres personnels du Centre étaient les bonnes gens pour prendre le leadership ou une position centrale au Collège pour promouvoir l'accès à l'information et enseigner comment s'en servir. Il apparaît que la "démocratisation" de l'information amène tous et chacun à se sentir plus ou moins spécialistes. Les vrais spécialistes ont donc du travail à faire pour redéfinir leur rôle.

Les problèmes à résoudre et les stratégies à suivre d'après les vice-présidents

La première question à résoudre est de s'assurer d'avoir les "bonnes" personnes qui ont les qualités et les connaissances nécessaires pour accéder à l'information et aider les étudiants à s'en servir.

Par rapport à la clientèle, il faudra demeurer attentif à ses besoins qui peuvent varier en fonction de son âge, son expérience et ses connaissances.

Une autre question à résoudre qui a été exprimée par le vice-président aux ressources humaines et à la vie étudiante et qui nous apparaît primordiable si nous voulons réconcilier les intérêts des membres du Centre de documentation et ceux du Collège, est de devenir partenaires avec les professeurs et d'être au centre des changements technologiques.

Quant aux stratégies à suivre énoncées par les vice-présidents, elles concordent bien avec celles que le personnel du Centre s'est données: le développement et la formation du personnel, se définir une vision et des stratégies, définir son rôle, revoir tous les services, éduquer la clientèle et répondre à ses besoins. De plus, le personnel du Centre s'est donné une autre stratégie non mentionnée par les vice-présidents et qui consiste à faire tomber les barrières entre les sections et différents groupes de personnes.

Les vice-présidents reconnaissent l'importance du Centre de documentation; ils reconnaissent la nécessité de l'accès à l'information pour les professeurs et les étudiants; leur vision du Centre est moins claire que celle des employés, mais les stratégies à prendre pour faire face à l'avenir sont semblables tant au niveau du Centre qu'à celui du Collège.

5.5 Entrevue de groupe avec trois membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants

A l'aide du même guide d'entrevue énoncé auparavant, trois représentants de l'Association des étudiants ont volontairement exprimés leur vision du Centre de documentation de l'an 2000 ainsi que les stratégies qu'ils anticipaient pour résoudre les problèmes futurs. L'entrevue s'est déroulée en anglais.

5.5.1 Analyse de l'entrevue

Le Centre de documentation actuel: la perception de trois représentants des étudiants

Les étudiants considèrent le Centre de documentation comme un lieu où l'on peut obtenir des médias (livres, périodiques et documents audio-visuels) pour faire des recherches et l'équipement nécessaire pour les utiliser. C'est aussi un endroit ou ils peuvent étudier individuellement ou faire du travail en groupe. Ils réalisent toutefois que l'espace réservé à l'étude pourrait être ailleurs au Collège plutôt qu'à l'intérieur du Centre de documentation.

La présence d'un laboratoire d'ordinateurs équipés avec des logiciels de traitement de texte par exemple, semble avoir sa place à l'intérieur d'un Centre de documentation.

Grâce à l'installation d'un réseau local (LAN) de bases de données sur format CD-ROM, ils voient que le Centre évolue sous l'influence des changements technologiques.

Il ont exprimés aucune crainte quant à ces changements. Au contraire, ils semblent souhaiter que le Centre de documentation d'Algonquin puisse être compétitif avec les autres bibliothèques environnantes.

Le Centre de documentation de l'an 2000+: la vision de trois représentants des étudiants

D'après les étudiants interviewés, les services offerts en l'an 2000 sont plus ou moins les mêmes qu'aujourd'hui. La technologie est omniprésente: réseaux Freenet, Internet; de plus en plus de documentation stockée sur CD-ROM; un laboratoire de traitement de texte; des ordinateurs et des logiciels pour un environnement IBM et MacIntosh. Le personnel du Centre est spécialisé et sait "naviguer" sur l'autoroute électronique pour pouvoir enseigner aux étudiants comment accéder à toute cette information et comment la structurer pour extraire ce qui est pertinent à leurs recherches. Ils s'attendent à avoir une assistance "humaine" malgré les possibilités de la technologie. D'après eux, l'endroit où le

Centre est situé et l'espace physique qu'il occupe dépendent du fait qu'il y aura ou non, des aires réservées à l'étude et au travail de groupe.

Les problèmes à résoudre pour atteindre la Vision

Contrairement à ce qu'on aurait pu s'attendre, les trois représentants des étudiants n'ont pas mentionné de problèmes à résoudre par rapport au personnel du Centre ou aux services à offrir à la clientèle. Ils se sont concentrés plutôt pour trouver des moyens pour faire face à l'obligation de réduire les coûts des opérations. Ils ont suggéré de se servir de la technologie pour pallier à la réduction de personnel; d'installer des machines pour que l'usager par exemple, emprunte ses livres lui-même; et, d'obtenir gratuitement de l'équipement informatique de compagnies reliées aux activités du Collège.

Les stratégies à suivre

C'est au niveau des stratégies à suivre qu'ils se sont attardés davantage aux services auxquels ils s'attendent du Centre de documentation. Ils désirent que les bibliothécaires et les bibliotechniciens achètent encore plus de matériel audio-visuel et de livres. Ils ont l'impression que la collection est moins développée dans certains domaines que dans d'autres. Ils veulent aussi avoir accès à plus de base de données sur CD-ROM. Les amendes pour l'équipement audio-visuel leur semblent trop élevées et ils aimeraient que les photocopieurs soient installés dans une salle fermée.

Enfin, ils réalisent que la formation du personnel du Centre est nécessaire et ils suggèrent à cette fin que des sessions d'ordinateurs soient organisées pour le personnel. Ils désirent conserver "la boîte à suggestions" placée à l'entrée du Centre de documentation pour permettre aux étudiants d'exprimer des besoins spécifiques. Ils demandent que le directeur du Centre de documentation mettent sur pied un groupe composé d'étudiants, de professeurs et d'employés pour discuter de la Vision et des services. D'après les étudiants interviewés, le Centre de documentation est très important pour l'apprentissage des connaissances et ils ne peuvent imaginer un Collège sans bibliothèque ou Centre de documentation. Comme un des participants a dit: "ce serait comme une auto sans gazoline".

5.6 Les résultats significatifs

Le processus de définition d'une Vision du Centre de documentation et du développement de stratégies avec la participation de tous et en réconciliant les intérêts personnels et organisationnels s'avère un succès partiel mais un succès quand même.

Les groupes de travail ont très bien fonctionné. Comme nous l'avons mentionné auparavant, les discussions ont été plus intenses dans le groupe qui avait comme objectif de développer des stratégies pour faire tomber les barrières entre sections et différents types de personnes parce que, croyons-nous, les intérêts personnels et les intérêts organisationnels s'opposaient. Les catégories de personnel (bibliothécaires, bibliotechniciens et commis) amènent des barrières naturelles qui sont plus fortes que le désir de faire équipe ou de collaborer. C'est un état de fait avec lequel il faut fonctionner.

Il n'y a pas que l'expérience au travail qui compte: l'éducation et la formation antérieure doit être aussi reconnue. Par exemple, ce n'est pas parce qu'on est un excellent bibliotechnicien, qu'on a droit de faire des tâches dites professionnelles normalement accomplies par les bibliothécaires.

Quant aux rencontres avec la haute gestion, l'exercice nous aura permis de vérifier si les intérêts exprimés collectivement par les employés du Centre étaient aussi ceux des représentants du Collège dans son entier.

L'entrevue avec le vice-président, le directeur des Finances et le directeur des Affaires sociales et culturelles de l'Association des étudiants nous a permis de constater que la Vision des employés du Centre concorde avec celle des étudiants. Conscients des réductions de personnel au Centre de documentation et au Collège en général, eux aussi veulent utiliser la technologie à son maximum; ils n'ont manifesté aucune crainte pour se l'apprivoiser; ils comptent sur une assistance de la part des bibliothécaires, bibliotechniciens et du personnel de soutien pour accéder à l'information et à en extraire ce dont ils ont besoin pour leurs recherches scolaires.

Les résultats sont significatifs car ils confirment que la démarche entreprise par les employés du Centre est souhaitable et souhaitée par les vice-présidents du Collège et les représentants des étudiants. Les entrevues nous ont également permis de connaître les points sur lesquels il faudra mettre l'accent pour consolider les intérêts du Centre et ceux

du Collège, par exemple, la promotion du rôle de spécialistes de l'information pour les bibliothécaires ainsi que le ré-alignement des services pour un service de qualité à moindre coût.

L'entrevue avec les étudiants a permis de constater que les services du Centre de documentation étaient appréciés en général et que la présence des nouvelles technologies de l'information était souhaitée.

5.7 Lien entre les résultats et le cadre conceptuel

Les résultats des trois rencontres avec les employés du Centre qui se sont portés volontaires ont permis de voir que lorsqu'une démarche organisationnelle est entreprise et que les employés peuvent y voir un intérêt personnel, la participation et l'engagement des membres arrivent facilement. Il existe alors un fort lien entre ce que les gens proposent de faire et ce que les gestionnaires de l'organisation feront. Nous croyons que l'expérience de la Vision du Centre de documentation correspond au tableau 2.3 de notre modèle parce qu'il y a réussite au niveau départemental.

Par contre, les entrevues avec les vice-présidents du Collège et quelques étudiants, nous amènent à constater qu'il n'est pas suffisant de réconcilier les intérêts du Centre et de ses employés, il faut aussi que la solution commune envisagée s'applique à toute l'organisation i.e. à tous les secteurs et intervenants du Collège. Notre conception de la solution sera orientée en ce sens.

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Pour parvenir à nos objectifs principaux qui sont premièrement d'avoir un personnel mature, avec des habiletés multiples, capable d'utiliser une information abondante et mondiale pour que les étudiants et les professeurs y accèdent facilement et pertinemment; et deuxièment, d'avoir des étudiants matures qui, ayant appris à trouver et comment utiliser l'information, pourront se servir de cet atout non seulement au Collège mais pour le reste de leur vie, il y a quelques alternatives importantes à considérer.

Dans l'exercice de ce projet d'intervention, les employés du Centre de documentation ont eu l'opportunité de définir leur Vision du Centre et de se donner des buts et objectifs pour l'atteindre. Il a également été possible d'entendre l'opinion de la haute gestion et celle des représentants des étudiants concernant le Centre de documentation actuel et celui de demain. Face à cette situation et d'après les données recueillies nous aimerions proposer trois voies pour résoudre notre problème:

6.1 Le plan stratégique du Centre de documentation

Le personnel du Centre a mis du temps et des efforts pour imaginer le futur préféré du Centre de documentation et ils ont trouvé des moyens pour y arriver.

L'exercice s'est fait sur une base concensuelle afin de s'assurer de tenir compte des intérêts individuels pour que chacun retire quelque chose de positif de sa participation.

Donc en suivant à la lettre le plan détaillé lors des 2e et 3e rencontres des employés du Centre, il est probable qu'on atteindra certains des objectifs fixés, sinon tous. Par exemple, le personnel pourra promouvoir son rôle en tant que spécialiste de l'information; les services pourront être reconsidérés, rationalisés, personnalisés et changés; un effort de liaison pourra être fait avec d'autres bibliothèques; on pourra également investiger des moyens d'aller chercher des fonds complémentaires; on pourra même trouver ou réserver du temps pour le développement professionnel des employés; et l'achat d'équipement se fera également.

Cette volonté individuelle et aussi collective qui motive les employés du Centre permettra l'atteinte d'objectifs même si le contexte est aux restrictions budgétaires.

Cependant, si l'opération "Plan stratégique" du Centre de documentation demeure au niveau du Centre, on peut se demander alors quelle sera la valeur des résultats obtenus. Les bibliothécaires qui se disent spécialistes de l'information, prêcheront-ils/elles dans le désert? Les changements de services seront sans doute les bons s'ils répondent aux besoins de la clientèle. Les efforts de liaison avec les autres bibliothèques pourront être concluants professionnellement mais les résultats amèneront-ils une valeur ajoutée pour

le Collège et ses étudiants. L'achat d'équipement qui se fera en vase clos ou pour l'usage d'un seul secteur sera-il le meilleur achat?

L'opérationalisation du plan stratégique développé par les employés du Centre sur une base volontaire et participative est une option très valable qui va produire des résultats. Mais est-ce la meilleure option?

6.2 Le plan stratégique des employés du Centre en partenariat avec les autres secteurs du Collège

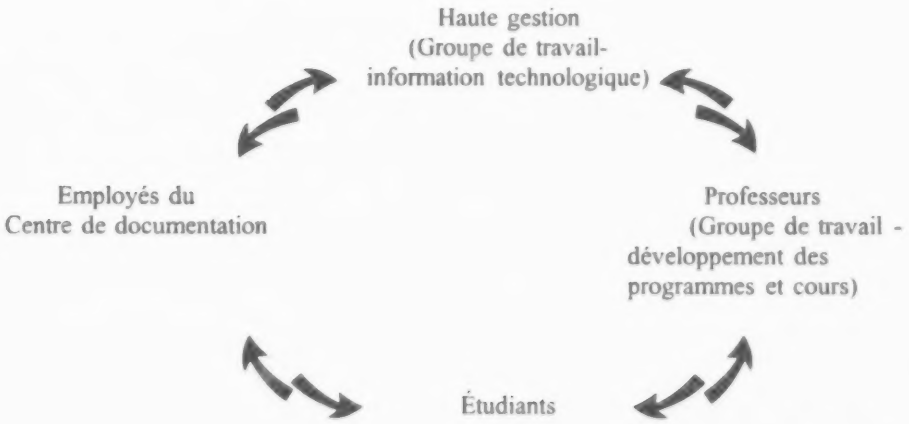
Le Centre de documentation fait partie du Collège. Si l'on regarde l'organisation de façon globale (pensée systémique - organisation intelligente), le Centre ne peut donc agir seul. Il faut s'assurer que les autres secteurs, spécialement celui de l'enseignement, sont en accord avec ce que le personnel du Centre a l'intention de faire pour les étudiants et les professeurs.

Par exemple, les bibliothécaires et bibliotechniciens devront non seulement promouvoir le rôle de spécialistes de l'information qu'ils veulent jouer mais ils devront aussi démontrer qu'ils sont les mieux placés pour le faire. Parce que tout le monde peut avoir un accès direct à l'information et aux bases de données documentaires, il est tentant pour le personnel des autres secteurs du Collège de se croire "spécialiste" ou de penser ne pas avoir besoin du spécialiste pour l'aider à structurer l'information et à choisir ce qui est pertinent.

Il faudra trouver des moyens pour travailler dans des équipes multidisciplinaires pour que les objectifs visés amènent des résultats de valeur.

6.3 Le plan stratégique des employés du Centre en partenariat avec les professeurs et les employés du secteur de la vie étudiante pour le bénéfice et la croissance intellectuelle des étudiants.

Cette option fait que l'étudiant devient l'élément moteur du processus. C'est lui qui fait tourner la roue afin que les employés du Centre de documentation, les professeurs et la haute gestion travaillent ensemble pour son succès scolaire. Voici l'illustration de cette option:



Cette option respecte les intérêts personnels des employés; elle incorpore aussi le point de vue des professeurs ce qui devrait permettre à l'étudiant de faire le lien entre ce qu'il apprend en salle de cours et dans ses manuels et la nécessité d'approfondir et de compléter

le savoir qui lui est inculqué par l'acquisition personnelle de d'autres connaissances qui lui permettront de façonner sa propre vision des choses.

En résumé, cette option permet la participation des intervenants majeurs du Collège pour que l'organisation puisse fonctionner de façon intelligente comme le décrit notre modèle de travail, tableau 2.4 à la page 33. Les recommandations qui vont suivre seront donc faites en fonction de cette dernière option qui nous apparaît être le meilleur choix.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

Afin de mettre en oeuvre la dernière solution que nous venons d'illustrer, nous proposons d'agir sur les quatre points suivants:

a) Mettre en oeuvre les stratégies développées par chacun des quatre sous-groupes de travail auxquels ont participé les employés du Centre de documentation

b) Mettre sur pied un groupe professeurs-étudiants-employés

c) Devenir partenaire avec le secteur de l'enseignement (professeurs et gestionnaires)

d) S'intégrer au groupe de travail établi par la haute gestion du Collège sur la gestion de l'information et des technologies qui s'y rattachent

7.1 La mise en oeuvre des stratégies développées par chacun des quatre sous-groupes de travail auxquels ont participé les employés du Centre de documentation

Le groupe des "buts et objectifs" concentrera ses efforts à la fois à l'interne et à l'externe. Il prendra des moyens pour jouer adéquatement son rôle de spécialiste de l'information. (Les recommandations c et d qui suivent sont des moyens à cet effet). Il examinera les services en travaillant de concert avec le 2e groupe qui doit faire une étude des besoins de la clientèle. Il verra à l'acquisition d'équipement et de logiciels pour l'établissement d'une

bibliothèque électronique. Il s'assurera, à l'intérieur du Centre de documentation, que le développement professionnel des employés soit intégré à l'intérieur des heures normales de travail. Des liens ou des ententes de services seront établis avec d'autres bibliothèques locales. Les membres du groupe se pencheront aussi sur la question de comment générer des revenus à l'intérieur du Centre.

Le groupe qui a travaillé précisément à développer des stratégies pour le "développement professionnel des employés" afin que ces derniers acquièrent des habiletés multiples verra à créer un environnement propice à l'apprentissage et à la formation en organisant des sessions internes comme par exemple, une session sur comment utiliser une base de données en particulier (ERIC, CBCA, Can News disc, E-Stats, MAS, etc.) afin que le personnel ait toujours un pas d'avance sur la clientèle. Un comité s'occupera spécifiquement de cette question du développement professionnel des employés en considérant les intérêts personnels de chacun et les besoins de l'organisation. Des activités auront donc lieu à l'interne, d'autres seront organisées avec le support des Services éducatifs du Collège et quelques conférences ou sessions viendront de l'extérieur du Collège.

Le troisième groupe de travail qui avait comme fonction de considérer "la clientèle" s'est donné deux objectifs sur lesquels il devra travailler. Premièrement il évaluera les besoins des étudiants et des professeurs en faisant une étude des besoins. L'engagement d'un consultant externe pour faire ce travail est une possibilité à envisager. C'est également ce

groupe de travail qui s'assurera de la préparation d'une démarche marketing qui permettra au Centre de documentation d'informer sa clientèle des moyens qu'il s'est donnés pour pouvoir répondre aux besoins exprimés. La clientèle sera également informée de la Vision du Centre de documentation afin que la clientèle puisse faire un lien avec les services offerts que nous résumons ainsi: accès à de la documentation disponible sur place et la possibilité d'accéder à une information locale, nationale et mondiale via l'autoroute électronique; instruction pour apprendre à structurer et à utiliser efficacement toute cette information pour réussir dans les cours enseignés par le Collège et pour acquérir des habiletés utiles pour la vie.

Le quatrième groupe qui s'est attaqué à "faire tomber les barrières" qui existe entre les différentes catégories d'employés, devra mettre sur pied un programme qui permettra à chaque employé d'aller dans une autre section et d'observer le travail accompli par des collègues. Nous croyons que ce moyen amènera une meilleure compréhension des tâches de chacun et par conséquent, un respect mutuel. Également, la gestion du Centre de documentation restructurera, sous la direction d'un même superviseur, la section "Circulation" (employés de soutien/commis) et la section "Référence (bibliothécaires et bibliotechniciens) afin de favoriser la communication et les rencontres entre toutes les catégories d'employés. Ce rapprochement atténuera la situation en élargissant les connaissances de chacun par rapport au travail de l'autre.

7.2 Un groupe professeurs-étudiants-employés

A la suggestion des représentants des étudiants, il serait opportun de mettre sur pied un groupe consultatif composé d'étudiants, de professeurs, de bibliothécaires/bibliotechniciens et d'autres employés du Centre de documentation et du Collège.

Ce groupe établi pour discuter prioritairement des services à la clientèle, permettrait au sous-groupe de travail qui a concentré ses efforts sur l'éducation de la clientèle de communiquer avec des représentants des étudiants et des professeurs pour préparer adéquatement l'étude de l'évaluation des besoins et par la suite, la promotion des services.

Il est intéressant de noter ici que malgré qu'il existe déjà quelques comités mixtes bibliotécaires/professeurs pour discuter de sélection de médias et d'instruction en bibliothèque, il est nécessaire d'avoir un groupe pour se pencher sur tous les services du Centre en général.

7.3 Un partenariat professeurs-bibliothécaires

Il existe actuellement des liens entre les professeurs et les employés du Centre. Par exemple, chaque bibliothécaire et bibliotechnicien qui doivent choisir des documents à acheter pour la collection communiquent à l'occasion avec les professeurs pour faire des suggestions ou vérifier si tel ouvrage mérite d'être acheté; les professeurs se servent de la bibliothèque pour préparer des travaux à donner aux étudiants et utilisent les services de référence et de prêt; d'autres demandent aux services audio-visuels et de télévision de

produire des vidéos pour l'enseignement à distance. Il y a donc un échange de services entre bibliothécaires et professeurs dont les étudiants bénéficient mais chacun fonctionne dans des cadres bien précis: le professeur enseigne, le bibliothécaire rend l'information accessible dans sa bibliothèque et l'étudiant va de la salle de classe à la bibliothèque sans nécessairement voir la bibliothèque comme un prolongement de la salle de classe.

Pour que la solution que nous proposons fonctionne bien à savoir que l'étudiant grandisse, qu'il ait du succès au collège et dans la vie et qu'il soit le moteur qui active les intervenants à travailler ensemble et que l'organisation devienne "intelligente", il faut donc que le Centre de documentation soit partie prenante et partenaire du secteur académique, en particulier, et des autres secteurs du Collège. Il faut donc plus que des relations de "service" entre les parties; il faut un véritable partenariat.

Pour y arriver, nous proposons quelques alternatives:

7.3.1 le Comité du programme d'instruction en bibliothèque

Comme il existe déjà un comité composé de professeurs, bibliothécaires et gestionnaires pour préparer, reviser et évaluer le programme d'instruction en bibliothèque et que ce comité fait des recommandations au vice-président à l'enseignement, il est important d'utiliser cette voie pour promouvoir le rôle des professionnels du Centre en tant que spécialistes de l'information pouvant contribuer au processus d'enseignement au Collège.

7.3.2 la révision de tous les programmes d'étude

Le secteur académique doit reviser tous les programmes d'étude afin de répondre à une norme gouvernementale qui impose aux collèges communautaires de l'Ontario d'insérer des objectifs "génériques" dans les cours pour que les étudiants acquièrent des habiletés du même genre et non seulement une "spécialité" technique.

Le Centre de documentation doit profiter de cette opportunité de changement pour travailler de concert avec les professeurs pour, soit développer un cours "général" sur l'accès à l'information qui pourrait faire partie de différents programmes, ou soit incorporer, par exemple, le sujet "méthode de recherche" à l'intérieur d'un cours de spécialité.

7.3.3 le développement de nouveaux programmes

Le Collège est en train de revoir la procédure à suivre pour le développement de nouveaux programmes. Nous pouvons voir ici une autre bonne occasion pour s'assurer que le Centre de documentation soit consulté non seulement pour les ressources documentaires à acheter mais aussi lors de la description des cours et du programme.

7.4 L'accès aux technologies de l'information

Un autre moyen de faire en sorte que le Centre puisse faire partie intégrale du Collège est qu'il soit représenté au sein du groupe de travail établi par la haute gestion pour le management de l'information et de ses technologies. L'automatisation des systèmes de bibliothèque ne date pas d'aujourd'hui. Les nouvelles technologies comme les CD-ROM, les réseaux locaux et les systèmes intégrés sont des outils familiers pour le personnel du Centre. Également, la production de videos et de cours télévisés a moins de secret qu'avant pour les techniciens et réalisateurs du Centre. Ces derniers sont d'ailleurs très intéressés par le multimédia (audio, vidéo, graphiques, voix, data, ordinateur) et les développement amenés par l'autoroute électronique. Les employés ont des connaissances et une expérience à partager avec les autres secteurs du Collège et nous croyons que leur participation au groupe de travail sur les technologies du Collège est primordiale. Ceci permettrait la coordination des efforts venant de plusieurs départements à travers le Collège pour un meilleur service à l'étudiant, moteur du système organisationnel.

7.5 Les pièges à éviter lors de l'implantation

7.5.1 Promouvoir une Vision qui pourrait sembler non raisonnable dans un contexte de restrictions budgétaires.

Même si les employés du Centre ont fait l'exercice d'envisager leur futur préféré, il demeure qu'entre aujourd'hui et demain, entre le point de départ et le point d'arrivée, la route et les moyens à prendre pourront être changés. Le contrôle des coûts nous fera peut-être changer de moyens mais il ne faudrait pas oublier les objectifs et les buts à atteindre en cours de route.

7.5.2 Vouloir imposer une Vision sans tenir compte des besoins exprimés

L'étude des besoins de la clientèle devrait permettre au Centre de documentation d'ajuster son tir et l'angle pour atteindre sa Vision, s'il y a lieu. Les services offerts devront à la fois correspondre aux besoins exprimés et permettre au Centre de réaliser sa mission et sa Vision. A l'intérieur d'une institution éducationnelle, le Centre de documentation qui joue un rôle de support à l'enseignement se doit d'offrir des services souhaités par les étudiants et les professeurs mais il doit aussi éduquer sa clientèle pour qu'elle sache extraire et structurer l'information de façon pertinente.

7.5.3 Négliger le travail à faire à l'intérieur du Centre pour garder l'esprit d'équipe et de collaboration.

Nous avons découvert lors de la première rencontre pour définir une Vision que la volonté des employés à participer et à s'engager à promouvoir le développement du Centre était une force. Il ne faudrait donc pas que l'effort d'implication des professionnels du Centre avec les autres secteurs du Collège diminue cette force à l'interne.

7.5.4 Vouloir devenir des professeurs

Offrir une expertise de spécialiste de l'information ne veut pas dire prendre la place de l'enseignant. Etre partenaire ne veut pas dire jouer à la place de l'autre mais plutôt avec l'autre. Il faudra donc être attentif à cette nuance pour établir un vrai partenariat.

7.5.5 La Communication sur une base individuelle

Perdre de vue la valeur de la communication individuelle (étudiant et bibliothécaire; professeur et bibliothécaire) est un danger si l'accent et les efforts sont mis seulement au niveau des groupes et comités de travail. Il faut s'assurer de ne pas mettre les acquis en jeu en voulant trop avoir.

7.5.6 Projeter une image trop spécifique et technique en discutant d'accès à l'information.

Les bibliothécaires devront pouvoir parler le même langage que les étudiants et les professeurs pour être compris et pouvoir les influencer. Ils devront être à la fine pointe de l'information et même un pas en avant des autres pour qu'on accepte de les voir comme des spécialistes de l'information et non comme des "bibliothécaires à l'ancienne".

Lors de l'implantation de la solution alors que les efforts seront mis sur le développement des ressources humaines, l'acquisition et la gestion des nouvelles technologies en partenariat avec le secteur de l'enseignement au profit de la croissance intellectuelle de l'étudiant, il faudra être attentifs aux problèmes potentiels indiqués précédemment.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

Afin de résoudre notre problème à savoir comment, avec moins de personnel et moins de ressources financières, nous pouvions faire en sorte que le Centre de documentation et sa clientèle se développe en utilisant les nouvelles technologies du monde de l'information, nous sommes arrivés à privilégier une solution qui a été énoncée au chapitre 6. En effet à partir d'un modèle de travail en se basant sur la théorie de la 5e discipline de Senge et de la définition de la gestion participative de De Pree, nous avons voulu intervenir et démontrer que pour atteindre leur Vision, les employés du Centre doivent d'abord y voir un intérêt personnel afin de participer à la démarche, d'apprendre quelque chose et de se développer professionnellement. L'intérêt du Centre de documentation doit aussi être servi par la démarche pour qu'il y ait réussite. Nous avons aussi constaté lors de cette étude que pour être capable de parler d'"organisation intelligente", il fallait que la solution déborde du Centre de documentation comme tel et aille chercher d'autres partenaires à l'intérieur du Collège, principalement les professeurs et les étudiants.

Confrontés aux technologies nouvelles dans un atmosphère favorable à l'apprentissage et au développement intellectuel, les étudiants devraient réussir non seulement leurs cours mais aussi dans la vie. Si, grâce à l'information à laquelle ils auront eu accès et dont ils aurons pu extraire l'essentiel sous les conseils du personnel compétent et "intelligent" du Centre et du Collège en général, les étudiants acquièrent une Vision globale de l'existence, nous pourrons dire mission accomplie.

Tel que mentionné au chapitre précédent, l'implantation de notre projet ne se fera pas sans difficulté mais si nous pouvons en éviter les pièges, nous croyons que le projet est fort souhaitable. Aussi longtemps que la Vision apparaîtra réalisable aux yeux des employés ils continueront d'y croire. Il faudra aussi agir sur les forces de l'équipe pour garder le momentum.

Notre étude nous aura permis de clarifier une situation problématique qui devrait permettre au Centre de documentation non seulement de survivre dans un contexte de restrictions budgétaires mais de se donner un nouveau souffle pour affronter les rigueurs du futur.

Il y a des perspectives nouvelles qu'il serait intéressant de développer dans d'autres projets. Par exemple, l'étendue de cette étude n'a été qu'à l'intérieur des murs du Collège: il est vrai que les outils utilisés au Centre de documentation nous permettent d'accéder à une information mondiale, mais la solution suggérée pour résoudre notre problème demeure une solution interne. Dans un autre temps, nous aimerions confronter notre modèle à un autre niveau c'est-à-dire tenter de réconcilier les intérêts d'une organisation avec ceux d'une autre organisation et ainsi de suite pour en arriver à voir la globalité des choses et tester l'universalité de notre méthode.

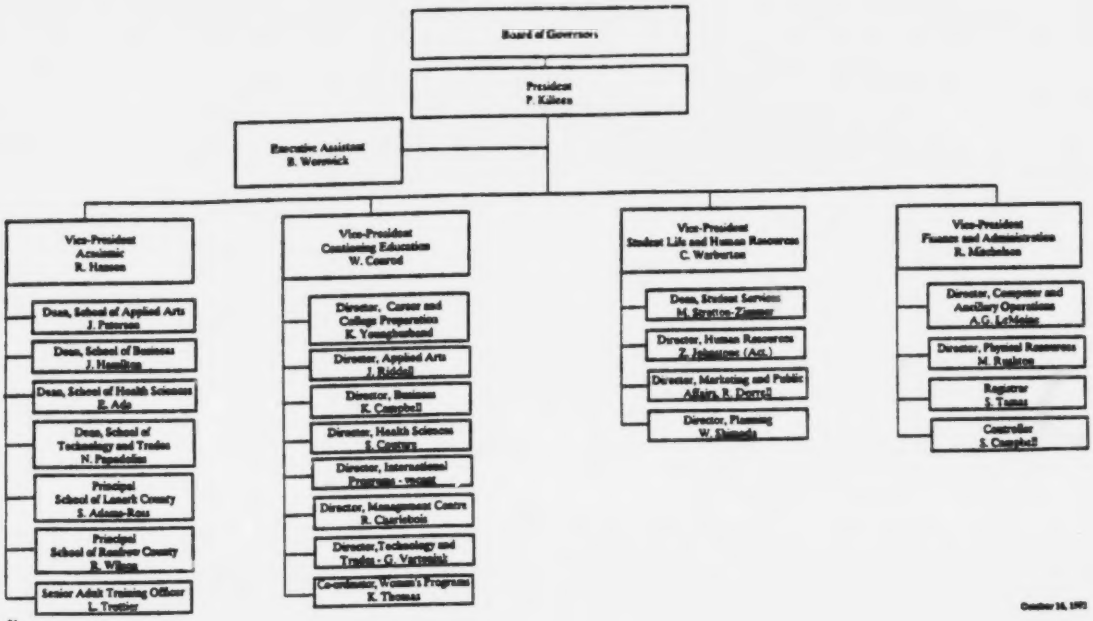
Mais nous souhaitons dire en tout dernier lieu qu'il faut être réaliste. La solution que nous avons proposée dans cette étude est la meilleure solution pour une réalité précise mais il ne faudrait pas croire qu'il n'y a pas de nombreuses autres réalités possibles.

Annexe A

Organigrammes du Collège Algonquin

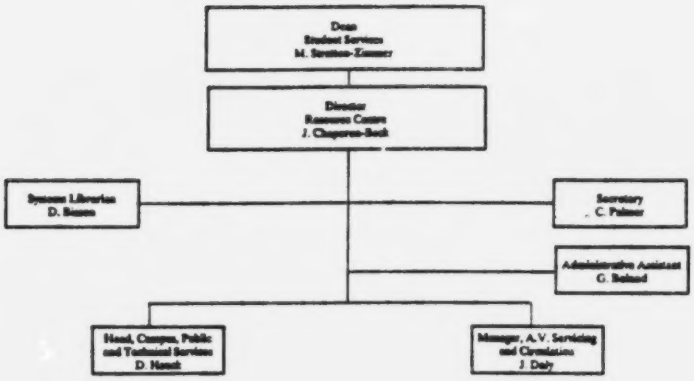
et du Centre de documentation

ALGONQUIN COLLEGE



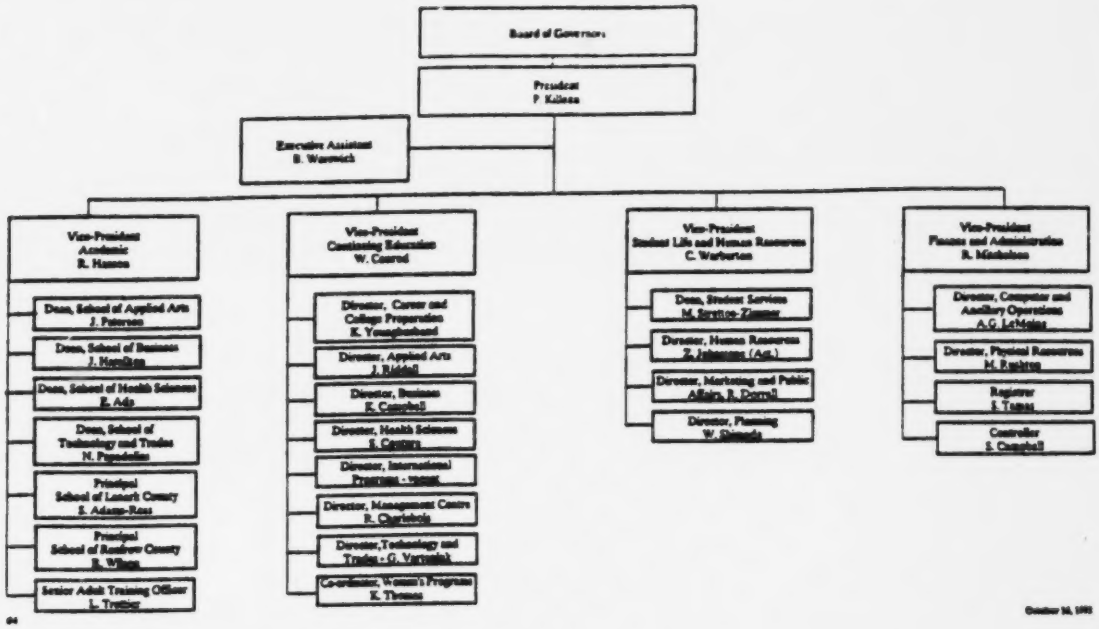
October 16, 1991

RESOURCE CENTRE

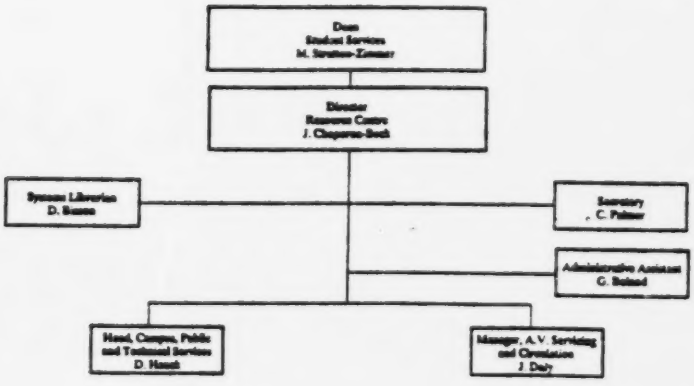


October 1, 1991

ALGONQUIN COLLEGE

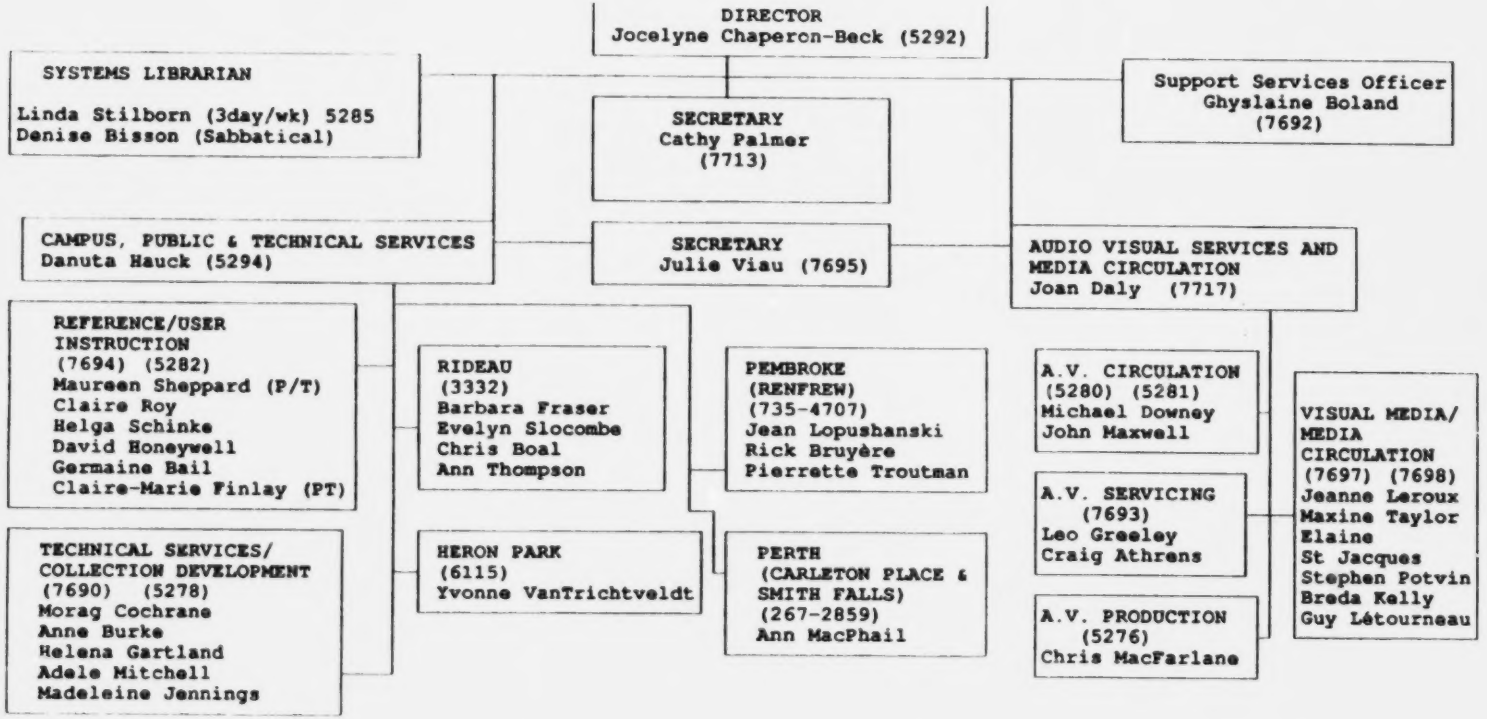


RESOURCE CENTRE



02/15/94
Complement 37

RESOURCE CENTRE
ORGANIZATIONAL CHART



Annexe B

Vision - Rencontre de tous les employés du

Centre de documentation le 2 juin 1993.

ALGONQUIN COLLEGE
RESOURCE CENTRE

RETREAT

JUNE 2, 1993

ALGONQUIN COLLEGE RESOURCE CENTRE

COLLABORATIVE SEARCH

DATE: June 2, 8:30 AM to 4:30 PM

PLACE: INTERNATIONAL RESTAURANT

PROPOSED OBJECTIVES:

1- To initiate a strategic planning process for the Resource Centre.

2- To generate output on a preferred future (desired state) for the Resource Centre.

3- To identify, in broad strokes, possible goals and strategies to be pursued by the Resource Centre in the next 2 to 3 years.

PROPOSED PROCESS:

Members of the Algonquin College Resource Centre will spend a working day in a collaborative search process.

Together they will undertake a series of structured tasks, looking at their section's past, present and preferred future.

The tasks to complete will be cumulative in as much as each one will build on previous ones. The last event (most of the afternoon), will involve everyone in shaping a shared preferred future for the Resource Centre and identifying goals to be pursued to achieve it.

The four major components of the session will be:

- Build a data base
- Look at it together
- Interpret what we find
- Draw conclusion for actions

The outcome of this session will be the base for future decision making sessions where specific goals, strategies and objectives will be adopted.

PROPOSED PROGRAM

WEDNESDAY, JUNE 2

8.30 A.M. GENERAL GATHERING, COFFEE, TEA WILL BE AVAILABLE.

9.00 A.M. OPENING OF SESSION

- Welcome and presentation of the facilitator, Pierre Giroux.
- Presentation of participants by team.
- Review of objectives, process, program and ground rules.

9.30 VISITING THE PAST
- tasks 1, 2, 3

10.45 BREAK

11.00 THE PRESENT FROM THE OUTSIDE
- task 4

11.30 THE PRESENT FROM THE INSIDE
- tasks 5, 6

12.15 LUNCH

1.00 P.M. IDENTIFYING A PREFERRED FUTURE
- tasks 7, 8

2.15 BREAK

2.30 FORCES ANALYSIS
- task 9

3.15 STRATEGY ELABORATION
- task 10

4.15 WHAT NEXT?
- review of productions
- next steps
- feedback on session.

4.30 END OF SESSION.

PROPOSED GROUND RULES

1- This is an exercise in learning, awareness, understanding and mutual support.

2- Every idea and comment is valid. Participants need not agree. Alternative suggestions are welcome. Contributions are written on flip charts.

3- Its a task focus session. Every task has output, and all output is recorded and discussed.

4- We stick to time, the group is responsible for completing the proposed tasks on schedule.

5- The facilitator manages time and structures the tasks. Participants generate and analyze information, derive meanings, propose action steps and take responsibility for output.

FACILITATOR: Pierre Giroux, consultant, educational support services.

PARTICIPANTS: List attached.

RESOURCE CENTRE, 1970'S

- Period of collection building and growth, 9 campuses , over 100 staff, plans for automation.
- Time of excellent funding, creativity, possibilities.
- Casual, bean bags in R.C..
- Introduction of first computer at reference desk, scary!
- Lots of part time staff.
- Bilingual.
- Old film projectors.
- Closing of Vanier School of Nursing.
- Everything was done manually, e.g.research card catalogue.
- Mr Feeley, S. Conway, M. Montgomery/Carr.
- Automated periodicals listing (first).
- Card catalogue.
- Staff complement 80-90
- Colonel By has Visual Arts program.
- Big budget years.
- Community concept.
- Outreach concept, new R.C. in Hawkesbury.
- Smoking, eating in R.C.
- Open till 10 p.m..
- Own cataloguing department.
- Jim Feeley as director.
- Perth Resource Centre came into being.

RESOURCE CENTRE, 1980'S

- Major reduction in staff.
- Increased interest in computers.
- Move towards technology.
- Budgets starting to become more constrained.
- Rideau moved from cubby hole to more professional location.
- Family Studies department moved to Col By.
- Automation. - New director.
- MIAOUB , failed instruction program.
- Self-instruction package developed.
- Amalgamation of services, Media Production, Visual Media, Media Circulation.
- College becoming unilingual because of La Cité, no more French.
- Perth staff reduced by 1/2 (total of 1 full time staff)
- Drastic reduction in co-workers.
- Technology advancements adopted.
- Now had 7 campuses. - Mid 80's, automated CIRC.
- Purchased media through Bib. automated.
- Introduction of microfiche catalogue (first Union catalogue); more structured R.C.; introduction of mass instruction program; more computer towards the end of the decade.
- La Cité, end of bilingualism.
- OPAC's and CAR.
- Micro fiche catalogue. - Many new programs.
- Pembroke R.C. staff changed completely except for A.V. technician.
- Did two book sales with R.C. books.
- Computers. - Downsizing
- Change in directors, Margot to Jocelyne.

RESOURCE CENTRE, 1990'S

- Creation of La Cité, its impact.
- Appearance of C.D. ROM's, on line catalogue.
- Increase in distance education.
- Creation of Visual Media Section.
- Resource Centre Walk. - Very tight budgets.
- Implementation of a lot of technology.
- Move towards more mature students.
- Increased work loads for staff.
- Shortages of staff and money. Increased use of technology C.D. ROMS, OPAC, Inmagic, Internet and Dial-In.
- Retrenchment.
- Changes in inventory reporting.
- Increase of audio visual usage.
- Development of computer based and video based instruction.
- FEAR
- Raising money for snow suit fund.
- CD ROM catalogue. - T.V. learning
- Staff complement approx 50.
- Expansions on campus.
- Death of Gaetanne.
- We now have 5 campuses and approx. 35 staff. fewer people try to do what many people did in the 80's and 70's.
- Strike. - Loss of job security.
- Move from Col By all over the place.
- Communication networks.
- Virtual library concept.

TASK 2: (30 minutes, small groups)

ANALYZE EACH THEME ACROSS THREE DECADES LOOKING FOR PATTERNS AND MEANING. LIST THE EMERGING TRENDS PERCEIVED.

TRENDS, SELF

- Majority of staff is middle aged.
- 70's period of change , development , possibilities; decision making , divorces.

  80's building on the 70's, stability, movement.

  90's planning , financial concerns, responsibilities, more constraints, stress, downsizing, heath awareness, stability, more independent.
- Family is a priority.
- Staff, "normal bunch".
- Continuous retraining and upgrading.

TRENDS, RESOURCE CENTRE

1970'S

- Big budget years.
- Over 100 staff, 6 or 7 managers, own cataloguing department, outreach department.
- Participatory management.
- Time of possibility and creativity.
- "Stand alone" library, own resources adequate to serve clients.
- Bilingual
- More money, more people.

1980's

- Money increasingly tight, staff reductions.
- Increased automation, join Biblio Centre, micro fiche, union cat.
- More structured, more part of network (Dobis).
- More information.
- Less money, less people, more structure.

1990's

- Continue trends of the 80's
- More downsizing.
- More automation (this trend is perceived as hot).
- More networking (this trend is perceived as hot).
- Less money.

TRENDS, SOCIETY

- Innocence (70's), optimism (80's), pessimism (90's), (this trend was perceived by most participants as hot)
- Increase awareness, communication, globalization.
- Increase fear, loss of caring, focus on survival.

THE PRESENT FROM THE INSIDE

TASK 5: (20 minutes, in large group)

GENERATE A LIST OF "prouds" AND A LIST OF "sorries" OF THINGS GOING ON RIGHT NOW IN THE RESOURCE CENTRE ABOUT WHICH YOU FEEL GOOD OR BAD.

TASK 6: (10 minutes, in large group)

CAST VOTES FOR YOUR "proudest proud" AND "sorriest sorry" AND SHARE REASONS FOR YOUR VOTES.

"SORRIES"

5	-	Loss of Media Algonquin and part of Production.
1	-	Loss of staff, leaving, retirements, etc.
	-	Loss of small campus
	-	We don't have more general meeting like this one.
6	-	Our weakness in public relations.
10	-	Our equipment not keeping up with advances in technology.
	-	Our automated system for audio visual (does not work).
	-	The multitude of improvised signs at Woodroffe resource centre.
	-	Having to move out of resource centre.
	-	Lack of ability to say no.
3	-	Our people skills not used optimally.
	-	We don't give students service needed.
	-	The increasing obsolescence of our print collection.
1	-	Shorter hours given to students.
	-	Turn around time for cataloguing audio visual material.
	-	The impatience of some of our patrons.
1	-	Not more time and money for training in new technology.
5	-	We are not known by more people in the college.
2	-	Outlying campus are poor cousins.
	-	We suffer from the "not my job" syndrome.
19	-	Constant budget cuts.
8	-	The physical appearance of Woodroffe resource centre.

TRENDS, OVERALL

SELF

- Training, career beginning --------> plateauing / retirement.

RESOURCE CENTRE

- Optimism ------------> pessimism.
- Technology growth peripheral -------> essential
- 100 staff -------------> 37
- Multiple locations, departments --------> consolidation.
- Overspending -------------> "doing more with less"

SOCIETY

- Openness, optimism --------> pessimism, fear.
- Mainframe tech. --------> P.C.-----> C.D. etc
- Unlimited resources -----------> limited
- Overspending ----------------> deficit
- Exploitation ------------> conservation
- Closed, small village ------> global village

"SORRIES" (cont'd)

1 - Decline in cleaning.

2 - Lack of communication at times.

1 - No funding for furniture.

- We are too bureaucratic.

- Shortage of time.

- Continuing education students at Rideau get poor service.

N.B. The numbers beside each item indicate the number of votes granted to this item by the participants.

"PROUDS"

22 - We are a hard working staff.

2 - We are a very caring staff.

- The improved communication between the main campus and the outlying campus.

1 - The role we play in distance education and I.T.V..

- Improve access with outside libraries.

2 - Our keen interest in learning.

6 - Our impending move.

1 - Our two new ways of delivering instruction.

- Increased automation in technical service area.

- Increased automation in circulation.

- The wide participation at this session..

- MARCIVE

- Our diversity as a staff and the respect we have for one another.

- Leo

10 - We are service oriented.

- We have started focusing on staff training, doing our own.

1 - Our collection, especially the audio visual.

- Our bar codes work.

- My staff

"PROUDS" (cont'd)

1 - C.D. R.O.M.

8 - We can pull together as a team.

3 - The resource centre walk.

7 - Our ability to undertake and accomplish mammoth, horrendous tasks.

- We are a healthy group.

- Our willingness to volunteer, help, in college wide projects.

N.B. The numbers beside each item indicate the number of votes granted by the participants to this item.

IMAGINING THE FUTURE (DESIRED STATE)

TASK 7: (45 minutes, in small groups)

IMAGINE THE MOST DESIRABLE, ATTAINABLE FUTURE FOR THE RESOURCE CENTRE FIVE YEARS FROM NOW. USING PAPER AND MARKERS, DRAW A PICTORIAL OF THE SCENARIO YOU HAVE IMAGINED.

This task will be followed by a sharing of the pictorials.

TASK 8: (30 minutes, large group)

A- PRESENT THE PICTORIALS PRODUCED IN EACH SUB GROUP
(15 minutes, small groups)

B- IDENTIFY COMMON ELEMENTS OF THE VARIOUS PICTORIALS
(15 minutes, large group)

C- DEVELOP A SHARED PREFERRED FUTURE FOR THE RESOURCE CENTRE.

The participants completed tasks 7 and 8 and articulated the following vision for their Resource Centre:

VISION

In five years from now, the Algonquin College Resource Centre will:

1- be involved in multimedia with less reliance on books and print material.

2- be connected to the world, involved in global interchange of information, accessible off site using computers, having an increased traffic of information.

3- be located in a new building, making effective use of space.

4- be organized in an integrated structure with staff that is multiskilled.

5- in collaboration with faculty be serving effectively a diverse student and staff population.

FORCES ANALYSIS

TASK 9: (45 minutes, small groups)

KEEPING IN MIND THE PREFERRED FUTURE FOR THE RESOURCE CENTRE, GENERATE A LIST OF OF POSITIVE AND NEGATIVE FORCES THAT WILL HELP OR HINDER ACHIEVING IT .

NEGATIVE FORCES

- Misdirected use of time and resources.
- Lack of goals.

- Traditional attitudes and resistance to change.
- Fear of change.
- Bureaucratic security (job description).

- Narrow inward focus.
- Failure to market ourselves.

- Political and economical environment.
- Lack of support from faculty and staff in other sectors of the college.

- Lack of facilities and material resources.

POSITIVE FORCES

- Technology
- Technology is more available at reasonable cost, positive attitude towards it.

- Government funding and support for development technologically.
- Timing is right, staffing, funding and new technology are pushing us to change (paradigm shift).

- Staff growth leads to greater job satisfaction.
- Staff hard working and integrated, service oriented team players. Already have skills we can build on.

- Managerial support.
- Demand of business and client.

- Competition
- Appetite for best!

STRATEGY ELABORATION

TASK 10: (45 Minutes in large group and small groups)

KEEPING IN MIND THE RESULT OF THE FORCE FIELD ANALYSIS, SELECT AND LIST THE MOST APPROPRIATE STRATEGIES TO PURSUE IN ORDER TO ACHIEVE THE PREFERRED FUTURE FOR THE RESOURCE CENTRE.

STRATEGIES

A. Educate our clients, users, managers about our centre.
- Marketing as a priority.
- Promote faculty support of Resource Centre; approach, involve them more, treat as partners (good lobby group).
- Reverse marketing.

B. Staff development.
- Staff development, create a "learning culture"

C. Re-define Resource Centre's goals and objectives.
- Re-evaluate present Resource Centre structure and aim at greater integration.
- Goal concentration.

D. Staff involvement, more participation , like today's program.
- Breakdown the barriers.

E. Participaction
- Staff empowerment.

WHAT NEXT?

- Write the report.
- Review the report.
- Participate in the strategies.
- Build on today.
- Form groups to work on selected strategies.
- Inform dean, vice-president , president of our vision.
- Set targets.
- Meet again next June.

Annexe C

Vision du Centre de documentation

Sommaire de la 1ère rencontre des groupes de travail

OBJECTIVES AND GOALS

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUP, 1ST MEETING

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
Promote Resource Centre personnel role as information specialists	- redesign space signage and layout to emphasize electronic information specialists role - have a centralized reference - offer educational opportunities, information sessions for faculty - put the emphasis on user education				
Rationalize, customize and repackage	- define Resource Centre user community (priorities) - examine cost effectiveness of services and pare down if appropriate - promote self-serve (user education)				

RESOURCE CENTRE VISION

OBJECTIVES AND GOALS

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
Purchase hardware/ software for electronic library	- consolidate CD-ROM selection process - allocate money from media budget - increasing percentage spent on electronic media - solicit grants/other funding for hardware and software - cost share with College departments				
Integrate ongoing professional development into normal work week	- mentoring - inhouse tutorials (Internet, INMAGIC) - job exchange - release time for staff				

RESOURCE CENTRE VISION

OBJECTIVES AND GOALS

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
Liaise/network with other libraries	- start liaison committee with Nepean Public Library - have staff seek opportunities for liaison/ cooperation (university, special, Ottawa Public library, etc.) - have targeted professional development visits to other libraries (focused visits)				
Investigate funding options	- look at revenue generating opportunities - look at fee for service				

December 1993

ANNEXE C (2)

STAFF DEVELOPMENT

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUP, 1ST MEETING

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
Create learning culture: Develop committee to focus on learning Motivate staff	How to do the staff training: <u>In-house</u> 1) Brown Bag lunches 2) In-house mini sessions 3) Red Binder, etc. 4) In-house groups sessions 5) Mentors 6) R.C. Staff Development Committee 7) Recognize that time must be made available for staff to participate	2nd (#'s 1 to 5 are all to be considered as a second priority) 1st (#'s 6 & 7 are to be considered a first priority)	Staff work and time Staff to be willing to contribute time and possibly pay for minor expenses Replacement cost for staff at small campuses	Well trained and effective and versatile staff to take advantage of automation 1) to benefit users 2) to maximize labour saving technology	Yes on all points

STAFF DEVELOPMENT

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUP, 1ST MEETING

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
	College 1) Participate in College staff development Committees 2) Participate in College wide activities 3) College workshops and courses 4) Customized staff development activities using College Education Services	3rd (all items listed under College Professional Development)	Less immediate product-ivity Part-time replace-ment and travel dollars to permit one day session with all full-time staff	Fewer staff will provide improved service Active committee looking for outside funding and cost free instruction	Yes on all points

STAFF DEVELOPMENT

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUP, 1ST MEETING

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
	Other - Outside				
	1) Vendors to be invited to do demos tailored to the Resource Centre	2nd	Fees	Frequently using our own staff to train other staff members	Yes on all points
	2) Attend formal paid for staff development activities eg. INMAGIC	4th	Fees Travel		
	3) Explore outside funding eg. "Our Turn To Learn", special Ministry monies	2nd			
	4) Staff development cooperation with other libraries	4th			

ANNEXE C (3)

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUP, 1ST MEETING

EDUCATE OUR CLIENTS

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
Needs Assessment	- survey students - survey faculty - survey/interview administration (formal contact)	1	Hire a consultant Staff time for completing survey	Sense of direction for Resource Centre Better match between client and services Cut unncessary or redundant services	Yes on all points
Market Resource Centre	- College publications - Resource Centre publication - submit "new books" list to newspaper - library newsletter/semester for faculty and staff - have a Resource Centre public relations contact person	1	Staff time Staff time/ printing costs	Public awareness of resources	

EDUCATE OUR CLIENTS

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUP, 1ST MEETING

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
Market Resource Centre	- library staff member attend departmental meetings to advertise new books, CD-ROM, etc. - person from each department to act as liaison with Resource Centre	2	Staff time	Keep faculty and students abreast of latest info in their fields Keep them aware of services offered and volume of use Better match of clients and services	

1 of 1

BREAKDOWN THE BARRIERS

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUP, 1ST MEETING

WHAT WE CAN DO	HOW ARE WE GOING TO DO IT	PRIORITIES	COST	BENEFITS	REACHED CONSENSUS
Share identified barriers with all staff	- circulate the notes of this meeting and discussion session	1		Staff better informed Better morale	Yes on all points
List of staff identified with certain major responsibilities	- list will be compiled by management (update regularly)	2		Staff better informed	
Job shadowing	- committee (as is) will meet to draw up schedule	2	travel cost	More respect and appreciation for others' jobs	
Improve communication	- define responsibility of each staff dealing with new technology (hardware/ software)	2		Better and faster service & client satisfaction	
Be more flexible	- encourage flexibility	3		More productivity	

December 1993

Annexe D

Vision du Centre de documentation

Sommaire de la 2e rencontre des groupes de travail

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUPS, 2ND MEETING

ANNEXE D

ACTIVITIES	GOALS AND OBJECTIVES	OPPORTUNITIES FOR PERSONAL GROWTH	PERSONAL COMMITMENT
WHAT WE CAN DO?	HOW WE ARE GOING TO DO IT?		
1. Continue to follow goals and objectives that were defined by the group in the December 1993	- No priorities were assigned For Professional Development: -Designated time set aside on a regular basis to learn with replacement staff to look after front line service - Visit, familiarize and establish better contact with other local institutions such as Nepean Public Library and University of Ottawa - Reference staff to expand knowledge of CD-ROM data-bases - Cuts to existing services	- Staff who have a wide base of computer knowledge/multi skilled	- Personal commitment of of time - To advise, instruct and share information with colleagues concerning the use of CD-ROM
2. Resource Centre staff role in College to be an evolving one	- Employees to be part of the process and consulted		

RESOURCE CENTRE VISION

WORKING GROUPS, 2ND MEETING

ACTIVITIES	STAFF DEVELOPMENT : MEETING THE FUTURE	OPPORTUNITIES FOR PERSONAL GROWTH	PERSONAL COMMITMENT
WHAT WE CAN DO?	HOW WE ARE GOING TO DO IT?		
1. Designate staff development contact person and form a standing committee	The contact person would: - make available to all staff information and flyers concerning staff development - be a contact for individual staff members to develop ideas and plans	- Staff will not be defensive and frightened by change. - Staff satisfaction, morale booster - Mentor/experts are known and recognized	- Use the time allotted wisely - Incur minimal cost - Commitment of personal time - Share progress reports - Share acquired knowledge - Notify the coordinator of the committee of upcoming events
2. Make staff development a priority	Recognize various training needs and methods: - outside courses - designate time at work to learn - in-house courses - Resource Centre staff training - other - management will need to dedicate some of their staff to meet this goal Emphasize "inexpensive" ways to do staff development Make individual staff development plans known to to the team		

RESOURCE CENTRE VISION

WORKING GROUPS, 2ND MEETING

ACTIVITIES EDUCATE OUR CLIENTS		OPPORTUNITIES FOR PERSONAL GROWTH	PERSONAL COMMITMENT
WHAT WE CAN DO?	HOW WE ARE GOING TO DO IT?		
1. Needs Assessment	- Survey students - Survey faculty - Survey/interview administration	- Dealing with a consultant - Preparing surveys	- Willing to work with a consultant to prepare a survey to collect the necessary information from clients Willing to act on the information received
2. Market Resource Centre	- College publications	- Make new contacts within the College	
	- Resource Centre publications	- Learn desk top publishing, formatting - organizing newsletter	
	- Library newsletter	- organizing people to contribute writing and editing experience	- Willing to teach or demonstrate the use of new technology
	- New book list	- Develop interpersonal skills & make new contacts within the College	
	- Public relations contact person	- Meet new people/public relations experience, attend departmental meetings	

RESOURCE CENTRE VISION
WORKING GROUPS, 2ND MEETING

ACTIVITIES	BREAKING DOWN BARRIERS	OPPORTUNITIES FOR PERSONAL GROWTH	PERSONAL COMMITMENT
WHAT WE CAN DO?	HOW WE ARE GOING TO DO IT?		
1. Job Shadowing	- committee has to be set up to schedule such an activity - list area/campus to be shadowed by staff members - circulate list to staff - committee to identify and schedule	- more understanding and appreciation for other staff duties within other sectors	- willing and eager to shadow; willing to promote such an activity
2. Improve-communication	- merging of sections because of the decrease on staff - define responsibilities	- broaden knowledge base of different functions	- all committee members willing
3. Circulate list of staff identified with certain major responsibilities		- All staff will be better informed as to who does what	
4. Improve morale	- better communication - staff input in decision making and changes - Encouragement from supervisors - Good leadership	- Motivation to become more involved and more productive	- all agreed
5. Increase knowledge of Resource Centre operation	- Encourage staff to learn each others duties where possible	- Staff who understand their co-workers duties have a better knowledge of the whole R.C. operation	- Some committee members willing, other have reservations

Annexe E

Résumés des entrevues avec les vice-présidents et le Guide d'entrevue

Annexe E

Résumés des entrevues avec les vice-présidents

Vice-président à l'Éducation permanente

Perception du Centre de documentation actuel	Vision du Centre de documentation de l'an 2000+	Principaux problèmes à résoudre pour atteindre la Vision	Les stratégies à suivre	Importance du Centre de documentation pour le Collège
. Endroit où l'on peut apprendre comment trouver de l'information pertinente . Endroit où l'on obtient de l'assistance pour utiliser l'information trouvée . Un oasis; un endroit "intellectuel" . Un lieu de travail pour les étudiants et le personnel . Un lieu pour étudier	. Endroit où il y a des gens qui ont l'expertise pour former les usagers à accéder à "toute" l'information stockée sur la planète . Endroit accessible tant au travail qu'à partir de la maison; endroit où "on se rend en marchant" . Du personnel compétent, capable d'enseigner comment utiliser la technologie et qui encourage les usagers à l'utiliser . Du personnel aidant, qui sait écouter . Les bibliothécaires assistent et facilitent l'apprentissage des étudiants . L'espace occupé par le Centre dépend de la collection des imprimés; on y voit aussi des bureaux pour le personnel, des comptoirs, des endroits pour la lecture et la tranquillité	. "Right sizing": avoir les bonnes personnes et le bon nombre de personnels . Développer des réseaux électroniques faciles d'accès . Réduire les coûts d'opération	. Prendre le temps de définir une Vision avec le personnel du Centre et les professeurs et considérer les facteurs où il y a de la résistance . Confronter notre Vision avec celle d'organismes similaires (par ex. ACCC) . Offrir l'accès à des bases de données documentaires et enseigner comment les utiliser . Définir des buts et objectifs pour devenir une bibliothèque électronique où la clientèle (étudiants, professeurs et membres de la communauté) reçoivent de la formation . Offrir des services de référence pour enseigner à l'usager comment gérer "trop" d'information . Ne pas s'attacher à la collection "do not hang on to a collection") . Conserver les "archives" d'Algonquin	. Le Centre est un service prioritaire ("top priority") . Le niveau des services offerts doit correspondre à celui de ses usagers

Résumés des entrevues avec les vice-présidents

Vice-président à l'Éducation permanente (suite)

Perception du Centre de documentation actuel	Vision du Centre de documentation de l'an 2000+	Principaux problèmes à résoudre pour atteindre la Vision	Les stratégies à suivre	Importance du Centre de documentation pour le Collège
	. Toute la technologie nécessaire pour amener la collection (imprimés, AV) à l'usager sur un écran d'ordinateur. A partir d'une même station de travail, l'usager peut aussi produire lui-même ses propres documents de travail . Quant aux services offerts, le personnel du Centre s'assure de donner accès à toute l'information possible; il décide de l'information à entrer sur ses bases de données locales; il offre des services de référence sur place "on the spot" . Les étudiants, professeurs et les membres de la collectivité utilisent le Centre . Un service semblable est offert aux professeurs et aux étudiants			

Résumés des entrevues avec les vice-présidents

Vice-président aux Ressources humaines et à la vie étudiante

Perception du Centre de documentation actuel	Vision du Centre de documentation de l'an 2000+	Principaux problèmes à résoudre pour atteindre la Vision	Les stratégies à suivre	Importance du Centre de documentation pour le Collège
. C'est un endroit physique mais c'est aussi un concept . Grâce à la technologie, le Centre permet d'accéder à la diversité; il permet l'accès à de nouvelles connaissances . C'est un endroit de création . C'est un endroit où l'on se sent les bienvenus; c'est un oasis . C'est un endroit où l'on peut consulter des spécialistes de l'information qui peuvent aider le client à structurer ses recherches . C'est un lieu pour étudier, pour travailler . C'est un organisme qui mérite d'être préservé et développé . Un bon bibliothécaire, c'est un guide	. Le personnel du Centre a des compétences techniques; il a des habiletés de "navigateur" . Le personnel sait se servir des réseaux de télécommunication pour accéder à l'information; il maîtrise les méthodes de recherche . Le Centre est situé dans un lieu central où l'on se sent les bienvenus . L'espace qu'il occupe est de bonne qualité et propre . La technologie est présente ("digitalization"); le client sort et emprunte ses documents lui-même grâce à des points de service automatisés ("self-serve check-in check-out"); les CD-ROM sont nombreux; la commande de documents et le prêt entre bibliothèques se font électroniquement	. Avoir les bonnes personnes qui ont les qualité nécessaires, le bon profil pour se servir de l'information électroniquement et aider les usagers à s'en servir . Avoir des collections adéquates bien balancées . Les usagers sont les mêmes; il faudra cependant être conscient de la démographie, de l'âge et de l'expérience de la clientèle . Devenir des partenaires avec le secteur de l'enseignement; faire partie des changements technologiques à l'intérieur du Collège	. Favoriser le développement professionnel et la participation des employés ("how to turn people on") . Afin d'éduquer la clientèle et de répondre à leurs besoins, affecter les bibliothécaires à des écoles en particulier (business, arts appliqués, technologie, sciences de la santé) . Travailler à devenir partenaire avec le secteur de l'enseignement . Travailler au ré-alignage (re-ingeneering") des différents secteurs du Collège en suivant les "pas" de l'étudiant.	. Le Centre est très essentiel au bon fonctionnement du Collège . Le vice-président aimerait vérifier la "dépendance" de la clientèle envers le Centre de documentation

Résumés des entrevues avec
les vice-présidents

Vice-président aux Ressources humaines et à la vie étudiante (suite)

Perception du Centre de documentation actuel	Vision du Centre de documentation de l'an 2000+	Principaux problèmes à résoudre pour atteindre la vision	Les stratégies à suivre	Importance du Centre de documentation pour le Collège
	. Le Centre favorise l'accès aux documents et donne des conseils à ses usagers pour les orienter dans leurs recherches; le Centre produit des documents multi-média (audio, video, data, images, ordinateur) . La clientèle est la même (i.e. étudiants, professeurs et membres de la communauté) . Les services offerts aux professeurs sont différents d'une certaine façon: le développement des collections se fait avec la participation des professeurs			

Résumés des entrevues avec les vice-présidents

Vice-président aux Finances

Perception du Centre de documentation actuel	Vision du Centre de documentation de l'an 2000+	Principaux problèmes à résoudre pour atteindre la Vision	Les stratégies à suivre	Importance du Centre de documentation pour le Collège
. Un endroit où l'on "entrepose" l'information sous toutes ses formes pour que les gens puissent y accéder	. C'est un centre d'information central dans le Collège où les gens vont lorsqu'ils ont besoin d'information dans le cadre de leur apprentissage . Le personnel a des habiletés pour accéder à l'information; il peut faire plus; il est spécialiste de l'information il est différent du biblio-thécaire de l'ancienne école ("pure librarian"); il est un navigateur, familier avec les autoroutes électroniques . Le Centre occupe les mêmes espaces qu'actuellement; il est cependant accessible à travers des kiosques électro-niques répartis à travers le Collège . La technologie est omnipré-sente (CD-ROM, etc) . La collection de livres sera peut-être disparue; cependant rien n'est certain . Les services offerts sont dictées par les besoins des étudiants et du personnel	. La formation continue du personnel pour qu'il soit à jour et confortable avec la nouvelle technologie . Gérer le changement . Tenir compte de la clientèle qui "vieillit" . Etre efficace et efficiant . Éliminer le gaspillage . Accroitre la "valeur ajoutée" . Ré-aligner les processus ("re-engineering process") à partir des services à la clientèle	. S'assurer que le personnel est exposé aux nouvelles technologies . Développer un programme de formation pour le personnel . S'assurer que le Centre soit une ressource importante qui permet à l'étudiant d'atteindre ses buts éducationnels . Identifier les besoins de la clientèle; avoir un groupe consultatif . Réévaluer les services en ré-alignant les façons de faire	. Le Centre est très essentiel dans le sens qu'il permet l'accès à l'information tout en réduisant les coûts

Résumés des entrevues avec les vice-présidents

Vice-président à l'Enseignement

Perception du Centre de documentation actuel	Vision du Centre de documentation de l'an 2000+	Principaux problèmes à résoudre pour atteindre la Vision	Les stratégies à suivre	Importance du Centre de documentation pour le Collège
. Endroit où des documents de référence sont mis à la disposition des étudiants pour soutenir leur apprentissage, leurs études et leurs recherches . Fait partie de la collectivité collégiale . Coûte de l'argent . Se développe	. Centre électronique où l'on peut accéder à des informations ou des collections sous format électronique . Le personnel est créatif, innovateur et dirigé vers le futur; il remet tout en question pour mieux servir sa clientèle . Tous les employés maîtrisent l'utilisation des ordinateurs; ils sont des experts dans le domaine de la bibliothéconomie et pensent à servir les étudiants . Le Centre occupe moins d'espace, les collections de livres sont plus rares . Des bases de données sont accessibles sur CD-ROM tant à la bibliothèque qu'à la maison . Les services de référence offerts aux professeurs vont plus en profondeur que ceux offerts aux étudiants	. S'assurer d'avoir le "bon" personnel à la "bonne" place . Offrir plus ou moins les mêmes services mais de façon différente . Des étudiants et des professeurs qui changent . Le contrôle des coûts d'opération	. Le personnel du Centre détermine lui-même ses objectifs et stratégies . Le personnel du Centre consulte la clientèle pour connaître ses besoins . Le personnel du Centre remet tous les services en question en se demandant s'ils contribuent à l'atteinte de la Vision et au processus d'apprentissage des étudiants . Le personnel du Centre redéfinit son rôle vis à vis les nouvelles technologies comme par exemple, ONET/ Internet et la production multimédia	. Les services documentaires sont essentiels . Le vice-président se demande comment les offrir pour moins cher et qui d'autres pourraient les offrir au Collège ou à l'extérieur

ANNEXE E

INTERVIEWING GUIDE

NAME:

TITLE:

1. In your view, what is the Resource Centre?

- a study hall

- a work place

- a distribution centre

- a cost centre

- part of a community

- a museum

- a store

- an evolving organism

2. Could you describe to me, your vision of the Resource Centre in the year 2000?

- What type of staff do you see?

- What specific skills do they have?

- Where is the Resource Centre located?

..3/

What kind of space does it occupy?

What type of technology do you see?

What services does the Resource Centre offer?

Who is using the Resource Centre?

Do you make a distinction between services to student and services to faculty?

..4/

3. What are the main issues the Resource Centre will have to face in the next five to ten years?

staffing

services

clientele

cost of operations (books, AV, technology, library systems, multi media productions)

..5/

4. Could you elaborate on the strategies that you would adopt to reach your vision of the Resource Centre and solve the problems?

- Staff development

- Staff participation

- Clients education

- Clients consultation

- Clients needs

- Define goals and objectives

- Development of some services; elimination of others

..6/

5. How essential is the Resource Centre to the College?

very essential

quite essential

not essential

April 1994

Annexe F

Résumé de l'entrevue avec trois membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants

Résumés de l'entrevue avec trois membres de l'Exécutif de l'Association des étudiants

Perception du Centre de documentation actuel	Vision du Centre de documentation de l'an 2000+	Principaux problèmes à résoudre pour atteindre la Vision	Les stratégies à suivre	Importance du Centre de documentation pour les étudiants
. C'est un endroit pour obtenir des médias (livres, périodiques documents audio-visuels) et de l'équipement . C'est un endroit où il y a un laboratoire d'ordinateurs à l'usage des étudiants . C'est un endroit où il est possible de travailler en groupe ou d'étudier individuellement . C'est un organisme qui évolue: la présence des changements technologiques et du réseau local (LAN) de CD-ROMs en témoignent	. Le personnel du Centre est encore plus spécialisé, connaisseur, dans son domaine . L'endroit où est situé le Centre dépend de l'espace (du nombre de pieds ou mètres carrés) qu'il occupe. Par exemple, si le Centre est un Centre de "ressources" et non une "salle d'étude", il occupera moins d'espace et vice-versa. La nécessité d'un nouvel édifice dépend de ces critères. . La technologie est présente: accès aux réseaux Freenet, Onet, Internet; CD-ROMs; laboratoire WordPerfect; ordinateurs IBM et MacIntosh. . Les services offerts sont plus ou moins les mêmes qu'aujourd'hui; les bases de données documentaires sont accessibles de la maison; l'accès à Freenet/Internet continue; il y a une collection d'examens passés mis à la disposition des étudiants . Il n'y a pas de différences de services entre les professeurs et les étudiants	. Pour réduire le coût des opérations se servir de la technologie pour pallier à la réduction de personnel; installer des machines pour que l'usager se serve lui-même (ex. "Check-in, check-out machines"); obtenir gratuitement des ordinateurs des compagnies ou agences reliées au Collège	. Organiser des sessions d'ordinateur ("computer workshop") pour la formation du personnel qui devra en retour enseigner aux étudiants comment se servir des nouvelles technologies . Conserver la "boîte à suggestions" pour connaître les besoins spécifiques de la clientèle . Mettre sur pied un groupe étudiants, professeurs et employés du Centre de documentation . Augmenter les bases de données sur CD-ROM . Acheter encore plus de matériel audio-visuel et de livres . Reviser le règlement d'emprunt et d'amendes pour l'équipement audio-visuel . Installer les photocopieurs dans une salle fermée	. Très important pour l'apprentissage des connaissances . Un collège sans Centre de documentation serait comme "une auto sans gazoline"

BIBLIOGRAPHIE

1. Algonquin College, (1991), Success in Learning: The Algonquin College Strategic Plan for 1991-1995.

2. Mintzberg, Henry, (1986), Structure et dynamique des organisations. Traduit de l'américain par Pierre Romelaer. Paris: Les éditions d'organisation.

3. Ibid

4. De Pree, Max, (c1989), Leadership is an Art. East Lansing, Mich.: Michigan State University Press.

5. Bergeron, Pierre-G., (c1986), La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications. Chicoutimi, Québec: Gaëtant Morin éditeur, p. 160.

6. McGregor, Douglas, (1960), The Human Side of Enterprise. New York: McGraw Hill, p. vi.

7. Ibid, p. 163.

8. Senge, Peter M., (1991), La cinquième discipline. Traduction française. Paris: First, p. 18.

9. Ibid, p. 23.

10. De Pree, Max, (c1989), Leadership is an Art. East Lansing, Mich.: Michigan State University Press, p. 16.

OUVRAGES CONSULTÉS

1. Argyris, Chris, (1964), Integrating the individual and the Organization. New York: Wiley.

2. Argyris, Chris, (1970), Intervention Theory and Method: a Behavioral Science View. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

3. Argyris, Chris, (1957), Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual. New York: Harper and Row.

4. Argyris, Chris, (1991), "Teaching Smart People How to Learn", in Harvard Business Review, vol. 69, no. 3, May-June 1991, p. 99-109.

5. Cohen, William A., (c1990), The Art of the Leader. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

6. Daft, Richard L., (1992), Organization Theory and Design. 4th ed. New York: West Publishing.

7. Davidow, William H., Malone, Michael S., (1993). The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. New York: Harper Business.

8. Fleet, Joan; Goddchild, Fiona; Zajchowski, Richard, (1994), Learning for Success: Skills & Strategies for Canadian Students. 2nd ed. Harcourt Brace Canada.

9. Flood, A.L., (1993), "The Learning Organization" in Canadian Speeches, vol. 7(8), Dec. 1993, p. 52-57.

10. Jacob, M.E.L., (1990), Strategic Planning: A How-to-Do-It Manual for Librarians. New York: Neal-Schuman Publishers.

11. London, Manuel, More, Edward M., ed., Career Growth and Human Resources Strategies: The Role of the Human Resources Professional in Employee Development. New York: Quorum Body.

12. Mintzberg, Henry, (1979), The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

13. Senge, Peter M., (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency.

14. Shrode, William A., Voich, Dan, (1974), Organization and Management: Basic Systems Concepts. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

15. Yankelowich, Daniel, (c1981), New Rules: Searching for Self-Fulfillment in a World Turned Upside Down. New York: Random House.

X0075899 6

DATE DUE
BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

13 JUL 1985

Bibliofiche 297B